HRdergi

İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİM DERGİSİ

ŞUBAT 2018

04

YIL: 21 SAYI: 04 KDV DAHİL 15 TL

ISSN 1302-7239





Küre Eğitim Basın Yayın Organizasyon Hizmetleri. Ltd. Şti.

İmtiyaz Sahibi: Küre Eğitim Basın Yayın Organizasyon Hiz. Ltd. Şti. adına
Alper Toper / alper@hrdergi.com

Genel Müdür Yardımcısı
Sorumlu Yazı İşleri Müdürü
Ülgen Özmen Kuru / ulgen@hrdergi.com

Genel Yayın Yönetmeni
Gülcan Çağlar Çalışkan
gulcan@hrdergi.com

Reklam Müdürü
Rabia Sönmez / rabia@hrdergi.com

Reklam ve Halkla İlişkiler
Küre Eğitim / Tel: 0216. 360 0 111

Grafik Tasarım
Küre Eğitim

Grafik Tasarım Uygulama
Çiğdem Marangoz / cigdem@hrdergi.com

Fotoğraflar / Kadri Erdem

Baskı / Ege Basım
Ege Reklam Basım Sanatları San.Tic.Ltd.Şti.
Esatpaşa Mah. Ziyapaşa Cad. No:4
Ataşehir / İSTANBUL
T. 0216 470 44 70 / F. 0216 472 84 05
W. www.egebasim.com.tr
Matbaa Sertifika No: 12468

Abone Sorumlusu
Büşra Demirbilek / busra@hrdergi.com

İdare Merkezi: Bağdat Caddesi, No. 158, Kardeşler Apt.
A Blok Kat:4 Daire:13 Feneryolu–İstanbul-Türkiye
Tel: 0.216. 360 0 111 / Faks: 0.216. 360 0 920
web: http://www.hrdergi.com
e-mail: info@hrdergi.com

Derginin Alanı
Ekonomi

Derginin Konusu
İnsan Kaynakları ve Yönetim

Dili
Türkçe

Yayım Süresi
Aylık

ISSN 1302 - 7239

Şubat 2018 / İstanbul

Editörden

Siz ekibinizi neye inandırıyorsanız, ekibiniz onu yapar!



İK profesyonellerini en çok zorlayan performans görüşmeleri yıl sonunda nihayet tamamlandı, değerlendirmeler kayda alındı ve çalışanlara geri bildirimler verildi. Fakat ebeveyn İK'cılar için asıl performans değerlendirme yeni yılın ilk ayında gelen karneler ile oldu. Çocukların neyi, nasıl ve neden yaptığı üzerine kafa yorduk, onlara akıl verme niteliği taşıyan geri bildirimlerde bulunduk.

Bu ayki bir makalemizde yazar şöyle bir soru soruyor: *"Çocuklar ne yapmaları gerektiğini, neyin kabul edilir, neyin kabul edilemez olduğunu, neyin ödül getirip neyin getirmeyeceğini nasıl öğrenirler?"* Makalenin devamında çocukların, öğretmen ve ebeveynlerin tutumlarına göre davranışlarını şekillendirdiklerini anlatıyor ve lider ile çalışan arasındaki ilişkinin de tıpkı böyle ilerlediğinin altını çiziyor.

İş dünyasındaki lider ve çalışan ilişkisinin temeli aile ve okul hayatıyla başlıyor aslında… Eğer öğretmen çocuğun yavaş olduğuna inanıyorsa, çocuk da giderek buna inanıyor ve yavaş öğrenmeye başlıyor. Öğretmenin gözüne parlak görünen talihli bir çocuk da bu beklentiye kapılıp kendisini daha başarılı hale getirtmeye çalışıyor. Bu iki farklı davranış modeli hayatımızın her alanında o kadar çok kez ve o kadar değişik bağlamlarda doğrulanmıştır ki artık tartışılmaz hale gelmiştir. Bu ilkokul sıralarında olduğu kadar şirketlerde de yaygın. Yönetici kendi ekibinin yüksek potansiyelli çalışanlardan olduğuna inanırsa, ekip performansı bakımından tersini düşünen bir başka yöneticinin ekibini kesinlikle geride bırakır. Her iki ekip aynı yetkinliklere sahip olsa bile…

Bazı yöneticiler astlarına hep üstün performansa yol açacak bir biçimde davranırlar. Ama çoğu yönetici, astlarına farkında olmadan gösterebileceklerinden daha düşük performansa yol açacak bir biçimde davranır. Yöneticilerin astlarına davranışları onlardan bekledikleri şeye bağlı olarak değişir. Yöneticilerin beklentileri yüksekse üretkenlik muhtemelen kusursuz olacaktır. Beklentileri düşükse üretkenlik muhtemelen yetersiz kalacaktır. Astların performansında yöneticilerin beklentilerine uygun olarak artışa veya düşüşe yol açan bir geçilmez yasa vardır, sanki...

Sözün özü, bir kimsenin beklentilerinin diğerinin davranışını kuvvetle etkilemesi; psikiyatristlerin, davranış bilimcilerin ve öğretmenlerin epeydir saptamış oldukları bir olgudur. Ama bunu iş dünyasının algılaması biraz zaman aldı. Liderlerin ayırt edici özelliklerin başında çalışanlarına ilham veren ve çalışanların yerine getireceği yüksek beklentileri yaratma yeteneğidir. Unutmayın ki, başarı da başarısızlık da kurumlarda bulaşıcıdır. Ve bunun seçimi sizin davranışlarınızda gizlidir.

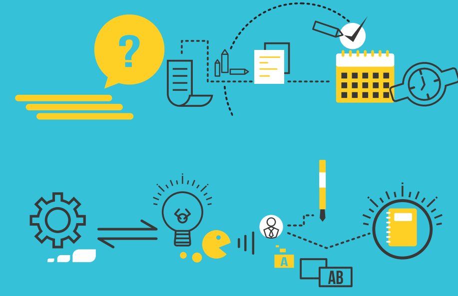
İyi okumalar,

G.Ç.Çalışkan

Genel Yayın Yönetmeni

İçindekiler Şubat 2018

ÇALIŞAN DENEYİMİ ZİRVESİ



(Çalışan bağlılığı, işveren markası, motivasyon, iş kültürü...)

13 Şubat 2018, Sheraton Grand Ataşehir



Güntulu Pamuk
sahibinden.com



Nursel Ölmez Ateş
Ford Otosan



Berna Özdemirkan
PiN Araştırma



Hakan Gümüş
Kredi Kayıt Bürosu



Cem Sezgin
Deloitte Danışmanlık



Alper Toper
Beni Ne Motive Eder®



Burcu Çetin
QNB Finansbank



Osman Özdemir
TürkTraktör



Feride Düzduran Gündüz
Turkcell



Semra Ergin
Samsung Electronics Türkiye



İlhan Özdiller
stratejiKa Danışmanlık

HRdergi

Ana Sponsor

sahibinden.com

Resmi Sponsor



Ayrıntılı bilgi almak için Sinem Hancı, zirvelerde sponsor olmak ve stand açmak için Rabia Sönmez ile iletişime geçebilirsiniz.
0216 360 0 111 / sinem@hrdergi.com – rabia@hrdergi.com / www.hrdergi.com

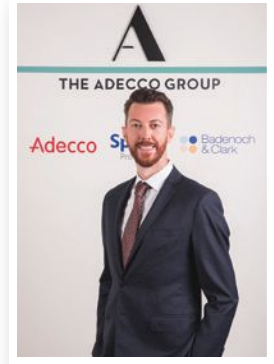
MAN Türkiye'de 'Y' kuşağı çalışanlar üst düzey yöneticilere mentorluk yaptı



Türkiye otomotiv sektöründe bir ilki gerçekleştiren MAN Türkiye'de, 1988 ve sonrası doğumlu 'Y' kuşağı çalışanları, şirketteki üst düzey yöneticilere mentorluk yaptı. "ZaMANe" adı verilen "Tersine Mentorluk" programı sonunda, 'X' ve 'Y' kuşaklarının birbirleri ile ilgili algısı, etkileyici biçimde değişti. Ankara fabrikasında "Tersine Mentorluk" uygulamasına "ZaMANe" adını vererek yeniden yorumlayan MAN grubu, Y kuşağındaki genç çalışanlarını uygulamanın merkezine aldı.

Türkiye otomotiv sektöründe bir ilke imza attıklarını söyleyen MAN Türkiye İnsan Kaynakları Direktörü Mustafa İskifoğlu, "İş hayatında kuşaklar arasında köprü kurmada önemli bir yeri olan bu programla farklı bakış açıları olan X ve Y kuşağını birbirine yaklaştırmayı, Y kuşağını ve onların beklentilerini doğru anlamayı amaçladık" dedi. Trendleri yakalamak için alışılagelmiş yöntemlerden ziyade kendi Y kuşağı çalışanlarından destek almanın en doğru yol olacağını düşündüklerini belirten İskifoğlu, "İşte bu noktada 'ZaMANe' programını devreye soktuk. Program süresince alınan geri bildirimlerde her iki tarafın da hem kendileri hem de kurumları hakkında daha objektif bir bakış açısı kazandıklarını rahatlıkla söyleyebiliriz" diye konuştu.

2018'de öne çıkacak 4 İK trendi



Adecco Group Türkiye, 2018'de İnsan Kaynakları alanında yapay zekâ temelli uygulamalar, esnek çalışma modeli, online eğitim ve çalışan deneyiminin öne çıkacağını öngörüyor.

2018 yılında dijitalleşmeyi ve onun getirdiği yenilikleri insan kaynakları piyasasında daha sık bir şekilde görmeye başlayacaklarını belirten Adecco Türkiye Genel Müdürü Massimo Nava, "Dijitalleşmenin tüm sektörleri ve iş kollarını dönüştürdüğü bir çağda, İnsan Kaynakları departmanları da bu dönüşüme ayak uydurmak için çalışan memnuniyetini ön planda tutan ve şirket iş yapış şekilleriyle uyumlu uygulamaları hayata geçiriyor.

Bu kapsamda 2018 yılında yapay zekanın İK süreçlerinde daha fazla kullanıldığını, esnek çalışma modellerinin artan sayıda İK departmanı tarafından kullanılmaya başlandığını, zamandan tasarruf sağlayarak verimliliği artıran online eğitimlerin daha da yaygınlaştığını ve çalışan deneyimini kalıcı bir şekilde artıran uygulamaların hayata geçtiğini göreceğiz. Bu trendleri başarılı bir şekilde uygulayan şirketler hem kendi performanslarını hem de çalışan memnuniyetini en üst seviyede tutma yolunda önemli bir adım atacak" dedi.

sahibinden.com 2017'yi rekorlarla kapattı



sahibinden.com Google Analytics 2017 Aralık ayı verilerine göre, web sitesi ve mobil uygulamalar üzerinden toplam 43.1 milyon aylık kullanıcıya ulaşarak, kullanıcı sayısında kendi rekorunu geliştirdi. Şirket 2017 yılının Mart ayında 263 milyon kez ziyaret ve Ekim ayındaki 8,1 milyar sayfa görüntüleme ile aynı yıl içerisinde kendisine ait 2 ayrı rekoru daha kırmıştı. sahibinden.com'un Pazarlamadan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Boğaç Göncü, kurum olarak başarılı bir yılı geride bıraktıklarını belirterek, 2017'nin son ayında elde edilen trafik rakamlarının da bu başarının somut bir göstergesi olduğunu ifade etti. Göncü sözlerine şöyle devam etti: "sahibinden.com sektördeki 18. yılına girerken, sunduğu ürün ve hizmetlerin yanı sıra birçok ilke ve rekora imza atarak e-ticaret sektörünün ülkemizdeki öncü markalarından biri olma özelliğini sürdürüyor. "İnsanları hayalleri ile buluşturmak" misyonuyla hayata geçirilen bir online pazaryeri olarak milyonlarca kullanıcımız almak, satmak, kiralamak ve keşfetmek gibi farklı bir motivasyonla bizi ziyaret ediyor. Biz de bu büyük trafiği ve içeriği en iyi şekilde geliştirmek için arama motoru optimizasyonu çalışmalarımız, büyük veri ve makine öğrenimi projelerimize ağırlık veriyoruz. Diğer taraftan en iyi kullanıcı deneyimini sunmak, kullanıcılarımızın rahat ve güvenli bir alışveriş süreci yaşamaları için gerek insan kaynağımıza gerekse de teknolojik alt yapı çalışmalarımıza yatırım yapıyoruz.
6 milyon aktif ilana gelen aylık kullanıcı sayısı 43 milyonu aşarken, bizi Türkiye'nin en sevilen markalarından biri yapan ve sürekli artan trafiğimizle yanımızda olan tüm kullanıcılarımıza teşekkür ederiz."

Dünya perakende listesinde Türkiye'den iki dev



Deloitte, Perakendenin Küresel Güçleri 2018: Dönüştürücü Değişim, Canlanan Ticaret başlıklı raporunu yayımladı. Rapora göre en iyi 250 perakende şirketi 2016 mali yılında %4,1 oranında bileşik büyümeyi temsil eden toplam 4,4 trilyon ABD doları gelir elde etti. Listede yer alan şirketlerin perakendeden elde ettikleri yıllık gelirlerin ortalama 17,6 milyar dolar seviyelerinde olduğu görülüyor. Perakendenin en güçlü beş ismi, listedeki yerini 2016 mali yılında da korurken ilk 10'da yer alan diğer şirketlerin; organik büyüme, satın almalar ve kurdan kaynaklanan oynaklık sebebiyle yer değiştirdiği görülüyor. İlk 10'da yer alan şirketlerin gelirleri, listede yer alan 250 şirketin toplam gelirinin %30,7'sini oluşturuyor.

Geçtiğimiz dört seneden farklı olarak bu sene giyim ve aksesuar perakendecileri büyümenin başını çeken liderler koltuğundan feragat etse de en karlı sektör özelliğini korudu. Tüm liste içerisinde hem listeye giren şirket sayısı (135) hem de ortalama gelir (21,7 milyar dolar) açısından en öne çıkan sektör ise hızlı tüketim oldu. Hızlı tüketim sektöründe faaliyet gösteren bu 135 şirket, toplam gelirin üçte ikisini oluşturuyor. Deloitte Türkiye Tüketim ve Endüstriyel Ürünler Lideri Özkan Yıldırım, raporun öne çıkan sonuçlarını şöyle değerlendirdi: "Listede ciddi oranda basamak atlayan şirket olarak görünen Amazon'un, geçtiğimiz sene 10. sırada yer alırken bu sene 6. sıraya yükseldiği göze çarpıyor. Türkiye'nin temsili açısından sevindirici bir gelişme ise; sıralamanın düzenli oyuncularından BİM Birleşik A.Ş.'nin yanı sıra, geçtiğimiz yıllarda listeye girmeye ara vermiş olan Migros Ticaret A.Ş.'nin de tekrar devler listesinde yer almış olması."

Henkel 'Yeşil Gelecek' için çocuklarla 1.448 fidan dikti



Henkel, sürdürülebilirlik konusunda hayata geçirdiği sosyal sorumluluk projelerine bir yenisini ekledi. Henkel, Ege Orman Vakfı'nın iş birliğinde İzmir Tire ilçesinin köylerinde öğrencilere çevre eğitimi verirken, aynı zamanda bölgede 1.448 fidanlık koru oluşturdu. Proje, Kurumsal Gönüllülük Programı kapsamında Henkel'in Sürdürülebilirlik Elçisi olarak faaliyetlerde bulunan çalışanları tarafından geliştirildi.

Henkel Sürdürülebilirlik Elçileri Serkan Çakar ve Özlem Şanlı Oyman geliştirdikleri projeyle ilgili olarak "Henkel'de müşteriler ve tüketiciler için olduğu kadar tüm toplum için de sürdürülebilir değer yaratmayı istiyoruz. Bunu yapabilmek için ise, sürdürülebilirlik gücümüzü tüm değer zincirimize yansıtmak için çalışıyoruz. Bununla birlikte aynı şirketler gibi her bir birey de davranışlarıyla daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunabilir.

Sürdürülebilirlik Elçilerimizle çocuklarımıza bu farkındalığı kazandırmak üzere bu projede bir araya geldik. Ayrıca yarınlarımız için çocuklarımızla birlikte büyüyecek 1.448 ağaçtan oluşan bir koru meydana getirdik. Sürdürülebilir bir dünya için çalışmalarımızı sürdüreceğiz." açıklamalarında bulundular.

Vodafone, geleceğin teknolojilerine liderlik edecek genç yetenekleri arıyor



Vodafone, geleceğin teknolojilerine liderlik edecek genç yetenekleri bünyesine katmaya devam ediyor. Çalışanlarının yüzde 60'ından fazlasını Y kuşağının oluşturduğu ve geçen yıl 79 binin üzerinde yeni mezun başvurusu alan Vodafone'un 2008 yılından beri sürdürdüğü Discover Genç Yetenek Programı'nın yeni dönem başvuruları, kariyer.net, vodafone.com.tr ve LinkedIn üzerinden başladı. Mart ortasına kadar sürecek başvurular sonucunda en az 40 genç yetenek Vodafone Türkiye'de tam zamanlı çalışma imkânına sahip olacak.

Geleceğin liderleri olarak gördükleri genç yetenekleri keşfetmeyi ve organizasyonlarına katmayı önemsediklerini belirten Vodafone Türkiye İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Pınar Kalay, şunları söyledi: "Vodafone olarak, yeni mezun işe alımlarımızı, Vodafone'un global ölçekte tüm ülkelerinde uyguladığı Discover Genç Yetenek Programı aracılığıyla gerçekleştiriyoruz. Gelecekte Vodafone'un liderlik ekibinde görev alabileceğine inandığımız; yoğun bir eğitim ve gelişim yatırımı yaptığımız genç yetenekleri her yıl bu program aracılığıyla Vodafone Türkiye ailesine dahil ediyoruz ve onlara rotasyonlu çalışma modeli ile farklı uzmanlıkları uçtan uca deneyimleme imkânı sunuyoruz."

İstihdam piyasasında 2018 umudu



Kariyer.net'in Türkiye'de istihdam piyasasının nabzını tuttuğu İstihdam Endeksi'nin Aralık 2017 sonuçları açıklandı. Aralık ayında yeni iş ilanı sayısı geçen yılın aynı ayına göre yüzde 41 oranında artış kaydederken Yazılım Uzmanı ve Mühendis gibi teknik pozisyonlara olan taleplerdeki artış ise dikkat çekti. Dijital teknolojileri kullanarak daha fazla aday ve işvereni doğru işle buluşturma vizyonuyla hareket eden İstihdam Endeksi'nin Aralık 2017 sonuçları, 2018 için de umut verdi. Aralık ayında yeni iş ilanı sayısı 18.720 olarak gerçekleşirken, bir önceki yılın aynı ayına oranla yüzde 41'lik artış yaşandı.

Kariyer.net Genel Müdürü Fatih Uysal "Yılın son istihdam endeksi, istihdam piyasasında geçen yılın ilk çeyrek döneminden itibaren başlayan hareketliliğin ivme kazanarak devam ettiğini gösteriyor. Teknik pozisyonlara olan talep dikkat çekerken, müşteri memnuniyetini üst seviyede tutmak isteyen firmaların verdiği satış sonrası hizmet nedeniyle Çağrı Merkezi Elemanına olan ihtiyacın da arttığı görülüyor. Kariyer.net olarak mavi yaka iş ihtiyaçlarını karşılamak için hayata geçirdiğimiz iş arama uygulaması 'İşin Olsun'un verileri de mavi yaka istihdam piyasasında da canlılık yaşandığına işaret ediyor" açıklamasını yaptı.

CEO'lar teknolojiye meydan okuyacak: 2018 stratejisi 'yık ve büyü', ileri!

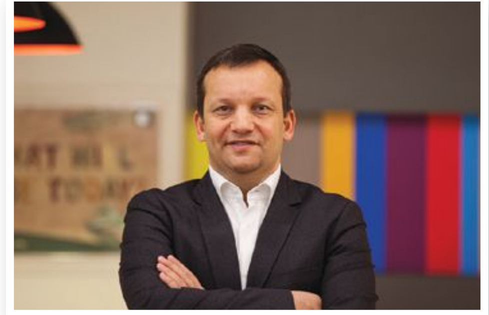


KPMG'nin 3 yıldır gerçekleştirdiği ve bu yıl Türkiye'nin de yer aldığı Küresel CEO Araştırması, teknolojik fırtınada yol alan dünya devi şirketlerin değişen stratejilerini ortaya çıkardı. Araştırmanın sonuçlarına göre CEO'nun yeni yol haritasının başlığı; 'yık ve büyü'. Türkiye'de her dört CEO'dan üçü yıkıcı teknolojileri tehdit değil fırsat olarak görüyor ve hamleyi rakipten beklemek yerine hem sektörlerini hem şirketlerini yıkıma uğratacak planlar yapıyor.

Otomotiv, bankacılık, altyapı, sigorta, yatırım yönetimi, sağlık, üretim, perakende, teknoloji, enerji ve telekomünikasyon olmak üzere 11 kilit sektörde çalışan dünyada 1.261, Türkiye'de 25 CEO ile yapılan araştırmanın sonuçlarını KPMG Türkiye Başkanı Murat Alsan değerlendirdi.

Alsan, geçen yılki CEO Araştırması'nı hatırlatarak "O araştırma bize gelecek üç yılın geçmiş 50 yıldan daha önemli olacağını söylüyordu. Dönüşüm için 'ya şimdi ya hiç' diyordu. Bu yıl jeopolitik belirsizliklerin de rol aldığı ortamda CEO'ların bu durumu nasıl yönettiğini, işletmelerini büyütmek için hangi yollara başvurduğunu anlamak için yola çıktık," dedi.

Hantal şirketler kaybederken çevikler kazanıyor



Sodexo'nun birçok araştırma ve görüşü derleyerek hazırladığı "Workplace Trends Report"un sonuçlarını açıklamaya devam ediyor. Geçtiğimiz 10 yılda, teknolojinin de gelişmesiyle birlikte kurumsal normların istikrarlı bir şekilde çevik organizasyonlara dönüştüğü belirtilen raporda, atik organizasyonlara geçiş süreçlerini başarıyla tamamlayan takımlarda verimlilik artışının gözlendiği açıklandı. Teknolojik anlamda kendini geliştirmenin yanı sıra toplumsal sorunlara daha duyarlı olan ve bu konuda atik davranan şirketlerin, toplumla ve çalıştığı topluluklarla bağlarını güçlendirerek diğer şirketlere oranla pazarlara daha hızlı dahil oldukları gözlendi.

Sodexo Entegre Hizmet Yönetimi CEO'su Ahmet Zeytinoğlu, alışkanlıklarından kurtulamayan şirketlerin çağın gerisinde kaldığını belirterek bu şirketleri bekleyen tehlikeye dikkat çekti. Teknolojinin çok hızlı ilerlediğini ve yaşadığımız çağın dijital olarak adlandırıldığını belirten Zeytinoğlu, "Şirketler bir yandan dijital dönüşümlerini gerçekleştirirken bir yandan da toplumla daha sıkı ilişkiler kurmaya çalışıyor. Çünkü yapılan araştırmalar gösteriyor ki, 2025'te iş gücünün %75'ini oluşturacak olan Y jenerasyonunun beklentileri günümüzden çok farklı. Yani toplulukların beklentileri de çağ ile birlikte değişiyor. Y jenerasyonu topluma daha duyarlı, esnek çalışma imkânı veren, fakat bunun yanında çalışanlarına yaratıcılıklarını kullanabilecekleri ve kendilerini geliştirebilecekleri alanlar sunan şirketleri tercih ediyor" diye konuştu. Zeytinoğlu, geleneksel ve değişime kapalı olan şirketlerin yakın gelecekte kalifiye iş gücüne ulaşamayacağını, diğer şirketlerle rekabet edemeyeceğini sözlerine ekledi.

Kaygı, gençlere yurtdışı eğitimini düşündürüyor



College Coach Danışman Psikoloğu Şebnem Tezcanlı, eğitim sistemimizin yarattığı kaygı ve belirsizliklerin gençlere yurtdışı eğitimini düşündürdüğünü söyledi. Psikolog Tezcanlı, gençlere ve ailelere bu kaygılarının azalması ile ilgili şu önerilerde bulunuyor:

"Gençlerimizin ne durumda olduklarına baktığımızda, sadece işsizlikle değil, geleceksizlikle ve yeteneksizlikle de mücadele etmek durumunda olduklarını gözlemliyoruz. Bu durumda eğitimi fırsat eşitliği, nitelik, özgür ve bağımsız düşünce noktalarından ele almak önemlidir. Ortamda bir genç varsa bir potansiyel vardır. Hangi okula gittiği önemli değil. Potansiyeli performansa çevirmek için; bu gençlere nasıl ulaşabiliriz, bu önemlidir.

Psikoterapide, bir semptom ortadan kaldırılırken kaldırılan semptom, başka bir semptoma yol açar mı diye bakılır. Bu semptom neyi örtüyor, bunu kaldırınca ne ortaya çıkar? Buna bakılarak semptom ortadan kaldırılır. Sistemin tümüne bakmadan yapılan değişimler başka sorunları ortaya çıkarır. Bu durum eğitim sistemimiz için de böyledir. Belirsizlik, en büyük kaygı unsurudur. Genç, sınavda unutmak, hata yapmak gibi düşünceler içinde iken kaygıları artar. Dolayısıyla 'üniversite benim için çok önemli, eğer başaramazsam ben bir hiçim' düşünceleri artar. Hiçlik kaygı yaratır. Bunları kaldırdığımızda, niteliğe doğru gidebiliriz."

Üniversitelilerden yeni bir kamp: International Supply Chain Camp



Ticaretin kalbi, sektörlerin 'Satış' ve 'Üretim & Satın Alma' arasındaki kilit taşı Tedarik Zinciri'ni üretimden satışa en ince ayrıntıları ve püf noktaları ile ele alan '13th International Supply Chain Camp' 5-6 Şubat tarihleri arasında gerçekleşecek.

Yıldız Teknik Üniversitesi Kalite ve Verimlilik Kulübü tarafından düzenlenen International Supply Chain Camp, eğitici seminerlerin yanı sıra interaktif kurumsal etkinlikler, öğrencilerin yeteneklerini sınayabileceği çalışmalar ve firmalar ile direkt iletişime geçerek merak ettiklerini öğrenebilecekleri zengin fuar alanı ile katılımcılarını ağırlayacak.

Kampta söz alacak iş liderleri; Google E-ticaret & Lojistik Direktörü Cüneyt Yarkın, PwC Tedarik Zinciri Lideri İsmail Karakış, Pepsico Tedarik Zinciri İş Geliştirme ve Verimlilik Müdürü İrfan Tokpınar, L'Oreal Operasyon Direktörü Yelda Kuşçu, Hepsiburada Operasyon Grup Başkanı Tamer Timirci, GSK Ortadoğu Afrika Tedarik Zinciri Direktörü Emine Taşçı, QNB Finansbank Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Murat Sakar, Siemens Tedarik Zinciri Direktörü Tuğrul Günal, THY Şef Kargo Müdürü Turhan Özen ve Fütüristler Derneği Kurucusu Eray Yüksek olacak.

Türkiye'nin en genç girişimcileri üretmeye başlıyor



Girişimci çocuklar fikirlerini projelendirip, ticari hayata atılmak için Fikir Değirmeni Çocuk Kuluçka Merkezi'nde bir araya geliyor. Workinton şubelerinde çalışacak çocuklar Türkiye'nin ilk bilim odaklı çocuk kuluçka merkezinin temellerini attı. Fikir Değirmeni Çocuk Kuluçka Merkezi, 2 yıl boyunca, hafta sonları 9-17 yaş aralığındaki çocuklara fikir, proje ve iş geliştirme alanlarında eğitim verip, çocuklardan yenilikçi ve üretim esaslı iş modelleri geliştiriyor. Workinton, ofislerinin kapılarını Fikir Değirmeni'ne açarak geleceğin girişimcilerinin yetişmesine katkı sağlıyor.

Fikir Değirmeni Kurucusu Burak Kartal, bireylerin 18 yaşına geldikten sonra üretmekten ve geliştirmekten uzakta kaldığını belirterek, "Üretme ve geliştirme süreci aslında bir bilinçtir. Bu bilincin çocuk yaşta aşılanması gerektiğine olan inancımızla Fikir Değirmeni Çocuk Kuluçka Merkezi'ni kurduk. Çocuklara girişimcilik bilincini aşılamak için tek bir merkezde dersleri işlemektense farklı noktalarda işlemenin faydalı olduğunu düşünüyoruz. Bu kapsamda çocuklar Workinton'un yenilikçi çalışma alanlarında farklı başarı hikayelerini dinleyerek kendi hikayelerini oluşturma fırsatı yakalıyor. Workinton'un ilham veren ofislerinde yenilikçi ve yaratıcı iş fikirleri geliştiriyor." diye konuştu.

Yenilikçi iş modelleri ile hız ve karlılık artışta



Son yıllarda yaşanan ekonomik dalgalanmalar profesyonel hizmet sektörünün değişimine yol açtı. İş dünyası trendlerini inceleyerek yol haritası çıkaran PageExecutive dijitalleşme ile şirketlerin politikalarındaki değişimleri sıraladı. Yapılan saha incelemeleri fiyat duyarlılığı, karmaşık hizmet talepleri, yüksek kalite beklentisi ve kısalan teslimat süresi talepleri gibi müşteri eğilimleri artış yaşandığını gösteriyor. Bu karmaşık pazarda profesyonel servis sağlayıcılar, pazarda kalıcı olmak ve gelirlerini arttırmak için rakiplerinden farklılaşacak yeni yollar arıyor.

Birçok firma fiyatlandırma politikalarını gözden geçiriyor. Page Executive Direktörlerinden Hakan Cönbez, profesyonel hizmet sektöründe önde gelen denetim firmaları da önceki dönemlerde saat bazı fiyatlandırmaya yöneldiklerini belirterek, hizmet oranlarındaki baskı artışı fiyat politikalarında değişime neden olduğunu ifade ediyor. Müşterilerin verilen hizmeti fiyatlandırmakta çoğu zaman zorlandığını belirten Cönbez: “Müşterileri alacağı hizmetin faturasını iş başlamadan bilmek istiyorlar. Pazardaki bu talebi karşılamak için profesyonel hizmetler sunan firmalar sabit bir fiyatlandırma sistemine gitmek zorunda kaldı. Sektörün her köşesinde bu trendin hâkim olduğunu gözlemlemek mümkün.”

Kadınlar erkeklerden daha hesaplı alışveriş yapıyor



Related Digital, Related Marketing Cloud platformu ile kişiye özel kampanyalarla ulaştığı yaklaşık 40 milyon online ziyaretçinin web, mobil ve uygulama üzerindeki davranışlarını analiz ederek Türkiye’deki internet kullanıcılarının alışveriş profilini çıkardı. Toplam 45 milyar etkileşimin kayıt altına alınarak analiz edildiği araştırmada online alışveriş yapan erkeklerin sepetlerine ekledikleri ürünlerin ortalama değeri 120 TL iken, kadınlar tarafından oluşturulan sepetlerin değeri 90 TL olarak belirlendi.

Elde ettiği veriler ışığında en yoğun alışverişin Perşembe günleri gerçekleştiğini açıklayan Related Digital, ayrıca alışverişlerin 13:00 ile 24:00 arasında yoğunlaştığını ve saat 20:00’de zirve yaptığını gözledi. Türkiye’nin en büyük entegre dijital pazarlama şirketi Related Digital Group çatısı altında 100’ün üzerinde markaya çok kanallı kişiselleştirme çözümleri sunan ve yıl boyunca 560 bin e-posta kampanyası ile yaklaşık 1,4 milyar tıklama yaratan ve izleyen Related Marketing Cloud, otomatik tetiklenen kişiselleştirilmiş e-posta, sms, push ve web push kampanyaları ve kanallararası ürün tavsiye motoru sayesinde 2017 yılında e-ticaret işletmelerine toplam 1,6 milyar TL ek ciro sağladı.

BAT Türkiye merkez ofisiyle dünyada en iyiler arasında



Dünya çapında ofis tasarımını ve tasarımda son trendleri konu eden Office Snapshots’ın her yıl düzenli olarak yayınladığı ‘En İyi 25 Ofis’ listesinin 2017 ayağı açıklandı. BAT Türkiye’nin çalışan görüşleri doğrultusunda Bakırküre Mimarlık tarafından dizayn edilen ve 4.260 metrekarelik bir alana yerleşen yeni merkez ofisi listeye 13.sıradan yerleşti.

Sıra dışı tasarımı ve ileri teknoloji donanımı ile dikkat çeken yeni ofisiyle BAT Türkiye, Office Snapshots’ta yayınlanan 3.500 ofis arasından belirlenen ‘En İyi 25 Ofis’ listesine Türkiye’den girmeyi başaran tek şirket oldu.

Dünyanın en iyi ofislerinden biri seçilmenin gururunu yaşadıklarını belirten BAT Türkiye ve Kuzey Afrika Bölge Direktörü Gökhan Bilgiç, “Klasik bir çalışma mekânından ziyade her yerde çalışılabilen, fonksiyonel ama aynı zamanda keyifli bir konsept hedefleyerek yola çıktık. Çalışanların mutlu ve huzurlu olmadığı bir kurumun sürdürülebilir başarı sağlamasının mümkün olmayacağına inanıyoruz. Bu nedenle tasarım süreci de dahil olmak üzere yeni ofisimizin her aşamasında çalışanlarımızın fikirlerini alarak, çalışan dostu bir ofis yaratmaya özen gösterdik. Her zaman yeniliklere öncülük eden BAT Türkiye olarak yarattığımız sıra dışı ofisimizin dünyanın önde gelen birçok şirketinin ofisini geride bırakması ve bu başarıya ulaşması ne kadar doğru bir iş yaptığımızın göstergesi” dedi.

Ümran Beba - PepsiCo



PepsiCo, Global Yetenek Yönetimi, Çeşitlilik ve Dahil Etme Kıdemli Başkan Yardımcılığı görevine Ümran Beba'yı getirdi. Ümran Beba, PepsiCo'da üst düzey yönetici olarak uzun yıllara dayanan tecrübesi ile Türk iş dünyasını uluslararası seviyede güçlü bir şekilde temsil etmeye devam edecek. PepsiCo bünyesinde uzun yıllara dayanan bir deneyime sahip olan Beba, şirketteki 23 yıllık görev süresi boyunca, Türkiye Genel Müdürlüğü'nün yanı sıra Güney Doğu Avrupa ve Asya Pasifik Bölge Başkanlığı'nı yürüttü.

Boğaziçi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 1986 yılında mezun olan Beba, aynı üniversitede MBA eğitimini tamamladı. Son olarak üstlendiği Global İnsan Kaynaklari Yönetimi, Hizmetler & Operasyonlar Kıdemli Başkan Yardımcılığı sorumluluklarından önce Asya, Orta Doğu ve Kuzey Afrika İnsan Kaynakları Kıdemli Başkan Yardımcılığı, Güney Doğu Avrupa ve Asya Pasifik bölgelerinin başkanlığını yürüttü. Beba, PepsiCo kariyeri boyunca PepsiCo'da çeşitlilik ve dahil etme konularında sürekli liderlik yaptı ve bu konuda şirket içi ve dışı ödüllere layık görüldü. PepsiCo bünyesindeki çalışmalarına ek olarak Beba, Dünya Ekonomik Forumu'nun Eğitim, Toplumsal Cinsiyet ve İş Dünyasının Geleceği Konseyi; Asya Topluluğu'nun Global Çeşitlilik ve Yetenek Konseyi ve Uluslararası Gençlik Vakfı Yönetim Kurulu üyesidir, ayrıca Türkiye'deki Yönetim Kurulu'nda Kadın projesinde mentor olarak görev almaktadır. Beba, yeni görevinde Purchase New York'ta bulunmaya devam edecektir.

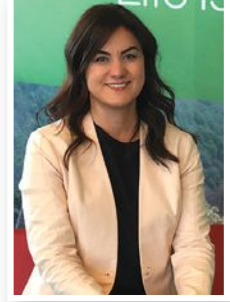
Ahmet Yanıkoğlu - Caffè Nero



İngiliz kahve zinciri Caffè Nero'nun Türkiye operasyonunu Ahmet Yanıkoğlu yönetecek. Perakende sektöründe 25 yılı aşkın tecrübesi bulunan ve 2005 yılından bu yana Watsons Türkiye Genel Müdürü olarak görev yapmakta olan Yanıkoğlu, 2 Ocak 2018 itibariyle Caffè Nero CEO'luğunu üstlendi.

Boğaziçi Üniversitesi İnşaat Mühendisliği Bölümü mezunu olan Ahmet Şükrü Yanıkoğlu, ardından Ecole Polytechnique de Montréal'de proje yönetimi eğitimi aldı. İş hayatına başladığı Generali Sigorta A.Ş.'de kısa sürede Genel Müdür Yardımcısı pozisyonuna yükselen Ahmet Yanıkoğlu, sonrasında kendi işini kurmak amacıyla bu görevinden ayrıldı.

Esin Gül - Schneider Electric



Schneider Electric; Türkiye, İran ve Orta Asya Endüstri İş Birimi Genel Müdür Yardımcılığı görevine Esin Gül'ün atandığını duyurdu. Yeni görevi doğrultusunda Gül, şirketin Türkiye ve dünya genelinde pazar lideri olduğu makine ve proses otomasyonu çözümlerinin tüm satış ve pazarlama faaliyetlerinden sorumlu olacak.

Gül, 2007 yılında Ürün Müdürü olarak Schneider Electric'e katıldı ve ardından Makine İmalatçıları Satış Müdürü görevi ile kariyerine devam etti. 2016 yılında ise Orta Doğu Bölgesi Sistem İntegratörleri Proses Otomasyonu Satış Direktörü olarak atandı. Gül, bu görevinde Türkiye, BAE, Pakistan, Suudi Arabistan başta olmak üzere birçok Körfez Bölgesi ülkesinde önemli projelerin satış faaliyetlerinde bulundu. Gül, 1998 yılında makine mühendisliği alanındaki eğitimini ve 2002 yılında İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi MBA programını tamamlamıştır.

Feyza Narlı - Manpower



Endüstri Mühendisliği sonrası İşletme Mühendisliği yüksek lisansını tamamlayan Feyza Narlı, danışmanlık ve bilişim sektöründeki yaklaşık 20 yıllık deneyiminin ardından Manpower Türkiye'nin yeni Genel Müdürü oldu.

İstanbul Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden 1996 yılında mezun olan Feyza Narlı, İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Mühendisliği yüksek lisansını 2000 yılında tamamladı. İş hayatına 1998 yılında Exim AŞ'de Proje ve Satış Mühendisi olarak başladı. Sonrasında Oracle Bilgisayar Sistemleri Ltd. Şirketi'nde CRM Satış Danışmanı; Innova Bilişim Çözümleri'nde sırasıyla e-business Çözümleri Müdürü, e-business Grup Müdürü ve e-business Çözümleri Direktörü olarak çalıştıktan sonra bir süre Londra'da marka yönetimi eğitimi aldı.

Ardından Accenture Türkiye'ye Kıdemli Müdür unvanı ile katılan Feyza Narlı, Türkiye ve İtalya'da farklı proje ve görevlerde yer aldı. Oracle Türkiye'de dijital ve CX çözümleri Ülke Lideri olarak görev yapan Feyza Narlı, 2018 itibariyle Manpower Türkiye Genel Müdürü oldu.

Yeni nesil çalışan:
teknoloji ve yeteneğin kesiştiği nokta

Peter F. Drucker'a göre 21'inci yüzyılın temel kaynağı bilgidir ve bilgi; ham madde ya da sermaye gibi geleneksel kaynaklardan kesinlikle çok daha farklıdır. Bilgi; enformasyondan farklı olarak çalışanların zihnindedir ve onların kendi görüşlerinden doğar. Bilgi çalışanları kendi işlerinin öncelikli aletlerine sahiptir ve iş değiştirmeleri durumunda da bu aleti beraberlerinde götürürler. Bu bilgi dinamiktir ve yönetimin hedefi bunu statik bir kaynak gibi elinde tutmak yerine etkin bir biçimde kullanmak olmalıdır.

İnovasyon ekipleri, genetik bilim çalışanları, uçak sistem teknisyenleri, bilgisayar mühendisleri ve elektronik müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde çalışan müşteri hizmetleri temsilcileri gibi çalışanların ortak noktası nedir?

Bu çalışanların hepsi, pek çok yorumcu tarafından "altın yakalılar" olarak tanımlanmıştır. Bu makalede; altın yakalı çalışanların karakteristik özellikleri incelenecek, işverenler ve eğitimciler için bu karakteristik özelliklerin nasıl yönlendirileceği tespit edilecektir.

Altın yakalıları yönetirken izlenebilecek daha verimli bir yaklaşım ise süreçleri kontrol etmek yerine hedefler belirleyerek nihai sonuçlara konsantre olmaktır.

Hedefler rehber görevi gördükleri gibi çalışanların detaylara kapılarak ana işten uzaklaşmasına da engel olur. Aynı zamanda, altın yakalıların yeni çözümler, stratejiler ve sonuçlar elde edebilmesi için gerekli esnekliği de sağlayabilirler.

Yöneticiler, ihtiyaç duyulan gelişimin sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için daha ayrıntılı planlara ihtiyaç olup olmadığı konusunda kendileri karar vermelidir.

Yöneticiler; yeteneksiz, Endüstri Çağı'ndan kalma saha çalışanları için kullanılan bilimsel yönetim teorilerinin; altın yakalı çalışanlar için uygun olmadığını unutmamalıdır.

Gelişimi gözlemlemek için önemli olan planlama ve kalite kontrol süreci, ilgili tüm çalışanlar arasında çok fonksiyonlu bir takım çalışması gerektirir. Zaman yönetimi teknikleri çalışanların hem önemli görevlere hem de takımın daha az önemli olan bilgi işlerine odaklanmasına olanak vermeli.

Ego sorunlarını en aza indirmek ya da bunların önüne geçmek için gruplar sosyal davranış normları belirleyebilir. Bireysel çalışmalar ve katkılar, düzenli olarak takdir edilmeli. Aynı zamanda yapıcı eleştiriler kabul edilmeli ve kullanılmalı.

Kelley, işgücünü "mavi yakalı" ve "beyaz yakalı" olarak bölen eski ayrımı tanımlar. Mavi yakalı çalışanlar genellikle, saat ücreti ile fabrikalarda bedene dayalı işlerde çalışırken; beyaz yakalılar maaş bazında bir ofiste bilgiye dayalı iş yapar. Ancak iş yaşamındaki değişimler bu ayrımın içerisine; "altın yakalılar" kavramının eklenmesini de gerekli kılmıştır.

En değerli özellikleri arasında "problem çözme, yaratıcılık, yetenek ve zekâ" yer alan altın yakalılar değerlendirilmesi güç olan karmaşık ve tekrar edilemez işlerle ilgilenir ve genellikle kendi kendine yönetimi tercih eder. Örneğin; merkezi bir işlem ünitesinde bilgi transferi için gerekli işlemleri yapan, daha az bilgi seviyesine sahip bir operatör değil; bir bilgisayar mühendisi "altın yakalı çalışan" sayılır.

Kelley; bu isim yeni olmasına karşın tasarımcılık, araştırmacılık, analiz uzmanlığı, mühendislik ve avukatlık gibi mesleklerin de bu kategoriye girdiğini belirtiyor. Wood da bilgi teknolojisindeki altın yakalı çalışanları benzer bir biçimde kalitatif (nitelikli) konulara odaklanarak karakterize eder.

Altın yakalı IT çalışanları deneyimler aracılığıyla sürekli yeni şeyler öğrenir.

Bu çalışanlar takımların sinerjisini bildikleri için liderlik özellikleri gösterir. Altın yakalılar büyük resmi görerek gerektiği zaman stratejik yönleri değiştirebilen çalışanlardır. Bu kişilerin farklı çalışma ortamlarına uyum sağlayabilecek esnek beceri seviyeleri vardır.

İş dünyası ile bilimin kesiştiği noktada çalışanlar da disiplinler arası bilgi ve deneyime odaklanır.

Bu disiplinler arası odaklanma, bilimsel ya da diğer teknik bilgi ile işle ilgili becerileri bir araya getirir. Altın yakalı mühendisler, kimyagerler, biyologlar ya da fizikçiler bilimsel disiplinleri ile iş arasındaki ilişkiyi anlar, iş ortamı için gerekli olan yönetimsel ve finansal bilgiye sahiptir. Bu çalışan tipi bilimle girişimciliği birleştirebilirler. Roe altın yakalı çalışanı; "beyaz yakalı çalışanın mantığını mavi yakalı çalışanın elleri ile birleştiren yüksek yetenekli bir kişi" şeklinde tanımlıyor.

Hedefler, rehber görevi gördükleri gibi çalışanların detaylara kapılarak ana işten uzaklaşmasına da engel olur. Aynı zamanda, altın yakalıların yeni çözümler, stratejiler ve sonuçlar elde edebilmesi için gerekli esnekliği de sağlayabilirler.

Farklı bazı yorumcular da altın yakalı çalışanları yüksek yetenekli, yüksek ücret alan ve fazla talepkâr iş sahalarında çalışabilecek kişiler şeklinde tarif eder.

Kimileri de yeri doldurulamaz bilgi ve deneyime sahip olan yaşlı çalışanların da altın yakalı iş gücü içinde sayılabileceğini belirtir. Bu karakteristik özellikler farklı olmasına karşın altın yakalı çalışanların bazı ortak noktaları vardır:

• Altın yakalı çalışanlar, bilgiye sadece sahip olmaz. Onu; problem çözmek, çözümler ve stratejiler yaratmak, deneyimlerden öğrenmek için kullanır.

• Altın yakalı çalışanlar genellikle birden fazla kaynaktan edindikleri bilgiyi kullanır.

• Altın yakalı çalışanlar genellikle belli özerkliklere sahiptir. Geleneksel altın yakalı profesyoneller (mühendisler, avukatlar) belli bir özerklik düzeyinin tadını çıkarmıştır.

• Altın yakalı çalışanlar genellikle mühendislik, hukuk ya da Bilgi Teknolojisi gibi erkek yoğun görevlerde çalışır.

• Altın yakalı çalışanlar nasıl kategorize edilirse edilsinler, pek çok şirket tarafından büyük bir hevesle aranıyor ve işe alınıyorlar.

Altın yakalı çalışanların karakteristik özellikleri, onlara yönelik büyük taleple birleştiğinde işverenler için önemli İnsan Kaynakları gelişim konuları ortaya çıkarmaktadır.

Altın yakalı çalışanları yönetmek, işe almak ve kalıcı olmalarını sağlamak için uygun organizasyonel politika ve yapılara ihtiyaç vardır.

Bunun yanı sıra hem işverenlerin hem de eğitimcilerin altın yakalı çalışanları eğitmek ve havuzu artırmak için geleneksel düşünme tarzlarını bu çalışan modeline uygun olarak yeniden tasarlaması gerekir.

Advertorial

Hakan Alp - QNB Finansbank
İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı

Hayalleri hissetmek, görmek ve dokunmak!



Hayal kurmanın bireye ve topluma olan faydasını çocuklarımıza ve gençlerimize öğretmek amacıyla çalışmalarımıza devam ediyor; tam da bu bakış açısıyla QNB Finansbank'ta gençlerin gelecekten beklentilerini anlayarak programlarımızı onların kariyer yolculuğuna destek olacak şekilde tasarlıyoruz.

Deloitte'un 2017 Global Human Capital Trends raporuna göre teknoloji büyük bir hızla gelişmekte... Bugün bitcoin, yapay zekâ, nesnelerin interneti, endüstri 4.0 gibi teknolojileri konuşuyoruz. Eş zamanlı olarak bu teknolojilerin insanlığı nasıl etkileyeceği hakkında da konuşuyor ve tahminlerde bulunuyoruz.

Hayal eden ve üreten insanlar...

Özellikle yapay zekâ ve robotları düşündüğümüzde insanlığın bu teknolojiler yanında nasıl yer alacağı hakkında birçok senaryo üretiyoruz. İnsansız çalışan fabrikalar, doktor yerine teşhis koyabilen yazılımlar, sürücüsüz hareket eden araçlar ve dahası... İnsanın rakibinin en akıllı insan olmaktan çıktığı ve robotlarla yarışır hale geldiğimiz bir dünyada, insanların farklılaşacağı yerin "hayal gücü" olduğunu düşünüyoruz. Çünkü günün sonunda verilen talimatları yerine getiren robotlara değil, hayal eden ve üreten insanlara ihtiyacımız olacak!

Bugüne kadar hayata geçen ve bundan sonra gelişmeye devam edecek teknolojilerin temelinde hayal gücünün yattığını unutmaya başladık. Ailelerin, eğitmenlerin ve kurumların gençlere olan bakış açılarını değiştirmeleri gerektiğini düşünüyoruz. Çocuklarımızı basmakalıp düşüncelerle büyütmenin yanlış olduğunu vurgulayarak onlara hayal kurmanın ve hayallerini gerçekleştirmelerinin önemli olduğunu söylüyoruz. Tıpkı bir mimar yapıtında ya da bir ressam tablosunda nasıl hayalini gerçekleştiriyorsa insan da gelecekteki "ben"liğini önce hayal ederek gerçekleştirmeye başlıyor.

Biz de hayal kurmanın bireye ve topluma olan faydasını çocuklarımıza ve gençlerimize öğretmek amacıyla çalışmalarımıza devam ediyoruz. Tam da bu bakış açısıyla QNB Finansbank'ta gençlerin gelecekten beklentilerini anlayarak programlarımızı onların kariyer yolculuğuna destek olacak şekilde tasarlıyoruz.

Gençlere geleceği nasıl tasvir ediyoruz?

Gençlerden geleceği düşünmelerini istediğimizde, akıllarına gelen ilk senaryo aslında kendi hayalleriyle ilgili! Birinin hayali büyükbaş hayvancılık yapmak, birininki bisikletle dünya turuna çıkmak, birininki ise kendi şarkılarını söylemek... Bunlar gibi birçok hayal dinliyoruz gittiğimiz üniversitelerde.

Fakat toplumun onlara verdiği gelecek tasviri çok farklı! İşe girilir, uzman olunur, sonra ekibin başına geçilir, yöneticilik ve kapanış: Emeklilik... Gençlere böyle tasvir ediyoruz geleceği! Her şey tek düze, tek bir yol, tek bir çizgi... Başarı herkese göre değişen bir kavramken, yeryüzünde milyarlarca farklı insan yaşarken, herkese aynı çizginin biçilmesi ne kadar gerçekçi? Kimi için başarı çok para kazanmaktır, kimi için işe mutlu gitmek, kimi için çok tanınan biri olmak, kimi için hobisini iş haline getirmek, kimi için hepsi... Bu çoğaltılabilir.

Bu noktada önemli olan gençlerin bu seçenekleri görebilmesi ve hayalleri için adım atacak cesareti bulabilmesidir.

"Bir Hayal, Bir Hayat Kur"

"Career" programımız kapsamında öğrencilerin kişisel gelişimlerine katkı sağlamak amacıyla onlarla kampüslerde bir araya geliyoruz. Bu sene, "Bir Hayal, Bir Hayat Kur" sloganı ile hayalleri daha görünür kılıyoruz! İnsan Kaynakları yöneticilerimiz ve Dreamstalk firması ile ziyaret ettiğimiz üniversitelerde gençlerin hayallerini dinliyoruz. Onlara kendilerini ifade edebilecekleri bir platform yaratarak farkındalık kazanmalarını sağlıyoruz. Bu farkındalık kendilerine yönelik olabileceği gibi, dinleyenler için de geçerli... Birinin hayali diğerine ilham kaynağı oluyor ve bir su damlasının yarattığı halka gibi büyüyor. Biz de gençlere cesaret ve destek vererek onların yanında oluyoruz.

Günümüzde yapılması imkânsız gibi görünen "hayaller" artık hayatımızın bir parçasıyken dijitalleşmenin bize sundukları akılcı faydaya dönüştürmeyi amaç edinmek insanlığın elinde! Teknolojiye hem bireylerin hem de kurumların kolaylıkla ulaşabildiği bir ortamda temel meselenin teknolojikleşmek değil, teknolojiyi araç haline getirerek dijitalleşmek olduğu apaçık ortada!

Bu nedenle, bizler de gençlerin hayalleriyle gelecekte fark yaratabileceğine inanıyor ve onları hayallerine bir adım daha yaklaştırmak için çalışmalarımıza hız kesmeden devam ediyoruz. Çünkü gençlerin geleceğini şekillendirmesine destek olduğumuz ölçüde kurumların bir geleceği olacağına inanıyoruz!



İK'nın birçok şapkası olabilir ama sadece iki yüzü vardır:
Operasyon vs Strateji

Michelle Reynolds
İK Direktörü & Yazar

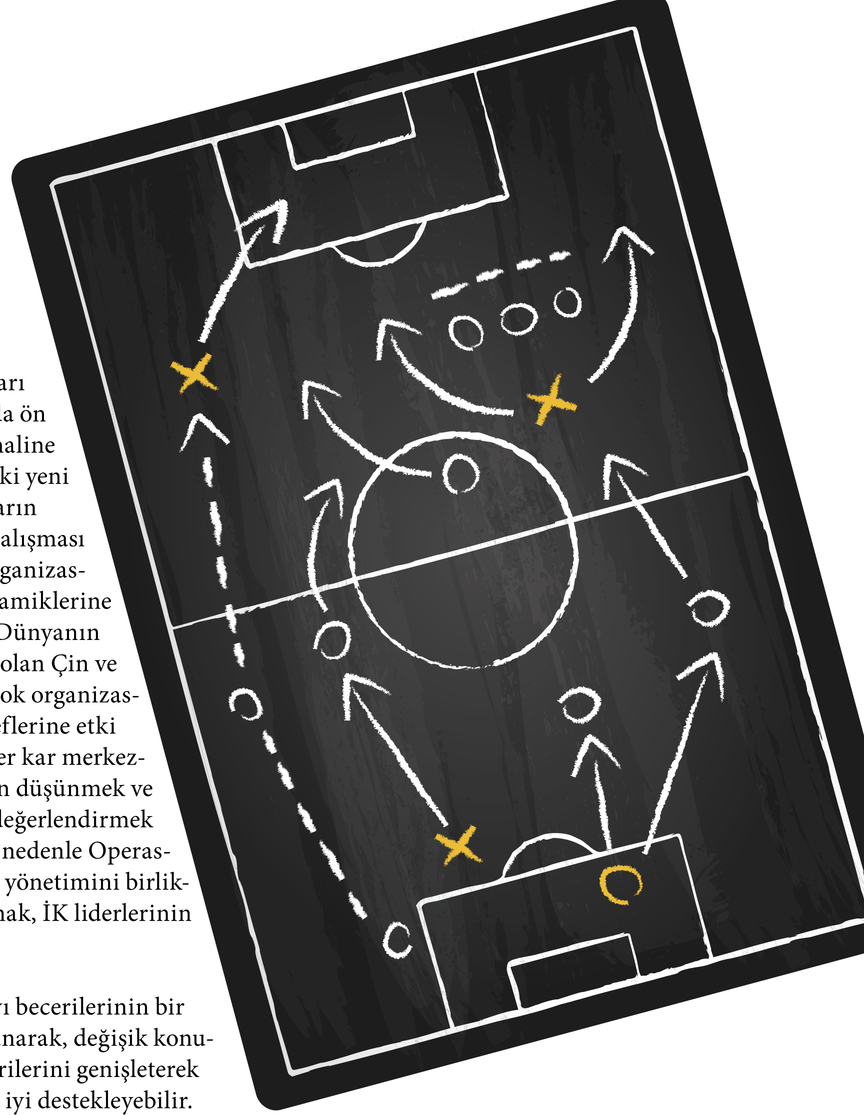
Stratejik yönetimin tanımı konusunda farklı yaklaşımlar bulunsa da stratejik İK yönetiminin temel bir amacı vardır: Organizasyondaki süreçler ile ilgili planlanmış araçlar sayesinde organizasyonun etkinliğini artırarak verimlilik, yatırım getirisi ve çalışan tatmininde ilerleme yaratmak…

Gündelik İnsan Kaynakları'nın hedefi bellidir: Organizasyonel başarıyı destekleyip sürdürmek… Operasyonel İK ile stratejik İK arasındaki ilişkiyi daha da netleştirir bir biçimde, organizasyonel değerlendirmeler tipik olarak İK'nın sorumluluğuna düşerken, operasyonel yönetimin değeri de İK'nın temel görevidir. Bu makale, operasyonel yönetimin karmaşık alanı ile ilgili ayrıntılı bilgiler vermekte ve İK'nın operasyonel süreçleri organizasyonun iyiliği için nasıl kullanabileceğini ortaya koymaktadır.

İK, stratejik ortak rolünü üstlenerek organizasyonel tasarım, süreç ve performansı amaçlayan girişimlere liderlik eder. Operasyonel İK yönetimi İK profesyonellerine rekabetçi bir ticari ortam için son derece değerli olan bir dizi araç, model, teori ve yeterlilik sunar. Stratejik İnsan Kaynakları yönetimi ise insan sermayesi teorisinden, davranışçılıktan ve performans mühendisliğinden beslenir.

Tarihi açıdan bakarsak, operasyonel İK yönetimi alanının yaklaşık 50 yıl önce ortaya çıktığını biliyoruz. Değişen ve dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonel gelişim değer bazlı, disiplinler arası bir meslektir. Davranış bilimi yaklaşımını izleyen bu meslek, pek çok alandan beslenir; antropoloji, ticaret, danışmanlık, ekonomi, eğitim, yönetim, organizasyonel davranış, psikoloji, kamu yönetimi ve sosyoloji...

Operasyonel İK yönetimi organizasyonel etkinliği geliştirmeye yardımcı olur, temel olarak hem sistemin bütününe hem de şirketin farklı parçalarına odaklanır. İK profesyonelleri organizasyonel etkinliği ve performansı artırmak için pek çok paydaşla (çalışan-



lardan yönetime, müşterilerden hissedarlara ve geniş anlamıyla topluma kadar…) yakından çalışır.

İK'nın evrimsel geçmişi

İK mesleği zaman içinde evrim geçirerek kapsamını genişletmiştir. 1980'lerin sonunda bu alandaki liderler, daha stratejik hale gelerek organizasyonel gelişimin firmalara daha iyi hizmet verebileceğini önermiştir. 1990'da ise araştırmacılar, İK'nın kapsamını daha da genişletmiş; ekip çalışması, grup kararı, iş tasarımı ve ekiplerin stresle başa çıkmasına yardım etme terimlerini ona gönderi yapar hale getirmiştir.

Günümüzde İK liderleri operasyon ve strateji iş birliğine dayalı yaklaşımını planlı ve uzun vadeli stratejiler aracılığıyla kullanarak, bugünün dinamik iş ortamında ortaya çıkan organizasyonel sıkıntılarla ve mücadelelerle başa çıkmayı amaçlıyor.

Operasyonel İK yönetimi organizasyonel süreçleri tanımlayıp onları etkilediği ve tasarım değişikliği yarattığından dolayı, İK liderleri için tamamen kullanıma hazırdır.

Stratejik İK yönetimi karmaşık insan sistemlerine karşı uzun vadeli analitik beceriler ve objektif problem çözme yöntemleri sunar.

Araştırmaların da ortaya koyduğu üzere, Operasyonel İK uygulamaları organizasyonel işgücü becerileri ve öğrenme konusunda doğrudan değer yaratır. Bunların arasında performans yönetimi doğrultusunda hedef belirleme, ödül sistemleri, kariyer planlama ve farklılıkların yönetimi de yer alır.

Aslında, önümüzdeki beş ile 10 yıl içinde, organizasyonel değişim için İK'nın etkin olarak operasyonel ve stratejik İK araçlarını ortak kullanması daha da kritik hale gelecek. Piyasadaki değişiklikler de halihazırda bu yönü işaret ediyor. Örneğin, X ve Y kuşağı kilit liderlik pozisyonlarına doğru hareket ederken, çalışma ortamları farklılıkların daha da ön plana çıktığı yerler haline gelecek. Teknolojideki yeni gelişmeler ve insanların daha uzun yaşayıp çalışması gibi değişiklikler, organizasyonel değişimin dinamiklerine katkıda bulunuyor. Dünyanın gelişen ekonomileri olan Çin ve Hindistan bile pek çok organizasyonun stratejik hedeflerine etki ediyor. Artık şirketler kar merkezleri üzerinde yeniden düşünmek ve işgücü becerilerini değerlendirmek zorunda kalıyor. Bu nedenle Operasyonel ve Stratejik İK yönetimini birlikte başarıyla uygulamak, İK liderlerinin avantajına olacaktır.

İK, operasyonel İK'yı becerilerinin bir bölümü olarak kullanarak, değişik konulardaki bilgi ve becerilerini genişleterek organizasyonu daha iyi destekleyebilir. Örneğin, yakın zamanda yapılan bir araştırma, değişim ve inovasyonun rekabet avantajı için kritik bir unsur olduğu beklentisine işaret ediyor.

Bütünsel olarak bakıldığında stratejik İK; insani değerleri yönlendiren, değerleri, normları ve yönetim uygulamalarını geliştirmeyi hedefleyen eğitim bazlı bir disiplindir. Sonuç olarak sağlıklı davranışların sergilendiği sağlıklı bir organizasyon iklimi yaratır.

IBM Global CEO anketine göre, dünyanın en önemli kurumsal CEO'larının yüzde 65'i rekabetçi pazarlardan gelen baskılar karşısında "şirketlerini önümüzdeki iki yıl içinde değiştirmeyi" planlıyor. Dünya çapında 750 CEO arasında anket yapan araştırma, CEO'ların giderek daha çok inovasyona odaklandığını ve onu değişim konusunda kilit bir mekanizma olarak gördüğünü vurguluyor. Aslında, CEO'ların yüzde 76'sı ticari ortaklığı ve müşterilerle olan iş birliğini, yeni fikirler için kilit

kaynak olarak görüyor. Bu araştırmanın sonuçları, İK'nın organizasyonel değişimde stratejik bir ortak olmasının ne kadar önemli olduğunu bir kez daha gözler önüne seriyor.

Buna ek olarak, stratejik İK girişimlerinin etkili kullanımı, İK'nın organizasyonel başarı gündemini de olumlu etkiliyor. Örneğin, bilgi yönetimi hem operasyonel hem de stratejik İK'nın önemli bir özelliğidir. Günümüz ekonomisinde, organizasyonel bilgi kaybı küçülmenin ortak bir sonucudur. Bu değişiklikler ister kamu ister özel sektörde olsun, tüm organizasyonlar için benzer sorunlar yaşatır: organizasyonel hafızaya sahip bireylerin kaybı, buna bağlı olarak koç ve mentor kaynaklarının azalması ve problem çözme becerisindeki kayıplar…

Stratejik İK değişkenleri

- Organizasyonel dönüşüm
- Kültür değişimi
- Entegre stratejik değişim
- İnsan bilgi yönetimi
- Organizasyonel öğrenme
- Küresel stratejik oryantasyon
- Etik değişim yönetimi
- Süreç geliştirme
- Organizasyonel tasarım
- Bütünsel sistem analizi

Tüm bu değişiklikler, şirketin misyonunu ve kritik programları yeniden icat etmek için bir fırsat sunar.

Örneğin İK çalışma ortamını değerlendirerek değişiklik ve gelişimlerin gerekli olacağı alanlardaki güçlü yönleri tespit edebilir, bireysel performans konusunda geri bildirim sağlayacak sistemler geliştirebilir, organizasyonun hedefleri ile rekabet edebilir ödül sistemleri yaratabilir ve karar alma konusunda tepe yöneticilere koçluk yapabilir. Böylece, şirket süreçlerinin organizasyonun temel değerlerini gözden geçirmek, şirketin yeni tasarımını değerlendirmek ve bilgi yönetimi girişimlerini geliştirmek için kullanılması İK için stratejik önem taşır. Çünkü İK bu sayede sadece kendi değerini organizasyona göstermekle kalmaz, esneklik ve inovasyon becerisini de artırır.

Operasyonel İK Yönetimi ise organizasyonun bütününe olduğu kadar, çalışma gruplarına, departmanlara ve bireylere de odaklanır. Bütünsel olarak bakıldığında stratejik İK insani değerleri yönlendirir, (saygı, özerklik, iş birliği gibi…) değerleri, normları ve yönetim uygulamalarını geliştirmeyi hedefleyen eğitim bazlı bir disiplindir. Sonuç olarak sağlıklı davranışların sergilendiği sağlıklı bir organizasyon iklimi yaratır.

Yönetim odaklı olan stratejik İK, açık sistemler teorisini ve yaklaşımlarını baz alır, sürece odaklanmak için aksiyon araştırmalarını kullanır ve değişim için en iyi patikalar ile mantığı belirler. Planlanmış girişimler hem iç hem de dış ortamların aktif şekilde araştırılmasının ve değerlendirilmesinin sonuçlarını baz alır. İK yönetimi profesyonelleri için şirketteki kültürel değişimi başarıyla etkilemenin yolu değişim girişimlerini temel yaklaşımlarla yönetmekten geçer. Örneğin, sistem bileşenleri bir kez değerlendirildiğinde İK, operasyonel araçları da hem kısa ve hızlı girişimlerde hem sistemin bütününe yayılmış sayısız seçenekte kullanabilir.

Aynı zamanda İK liderlerinin bildiği gibi, İK'nın gerçekten güçlü bir değişim katalizörü olarak değer yaratabilmesi için tüm şirketin sürece inanması gerekir. Hele de Stratejik İK özellikle CEO ve tepe yönetim tarafından desteklendiğinde etkili olur.

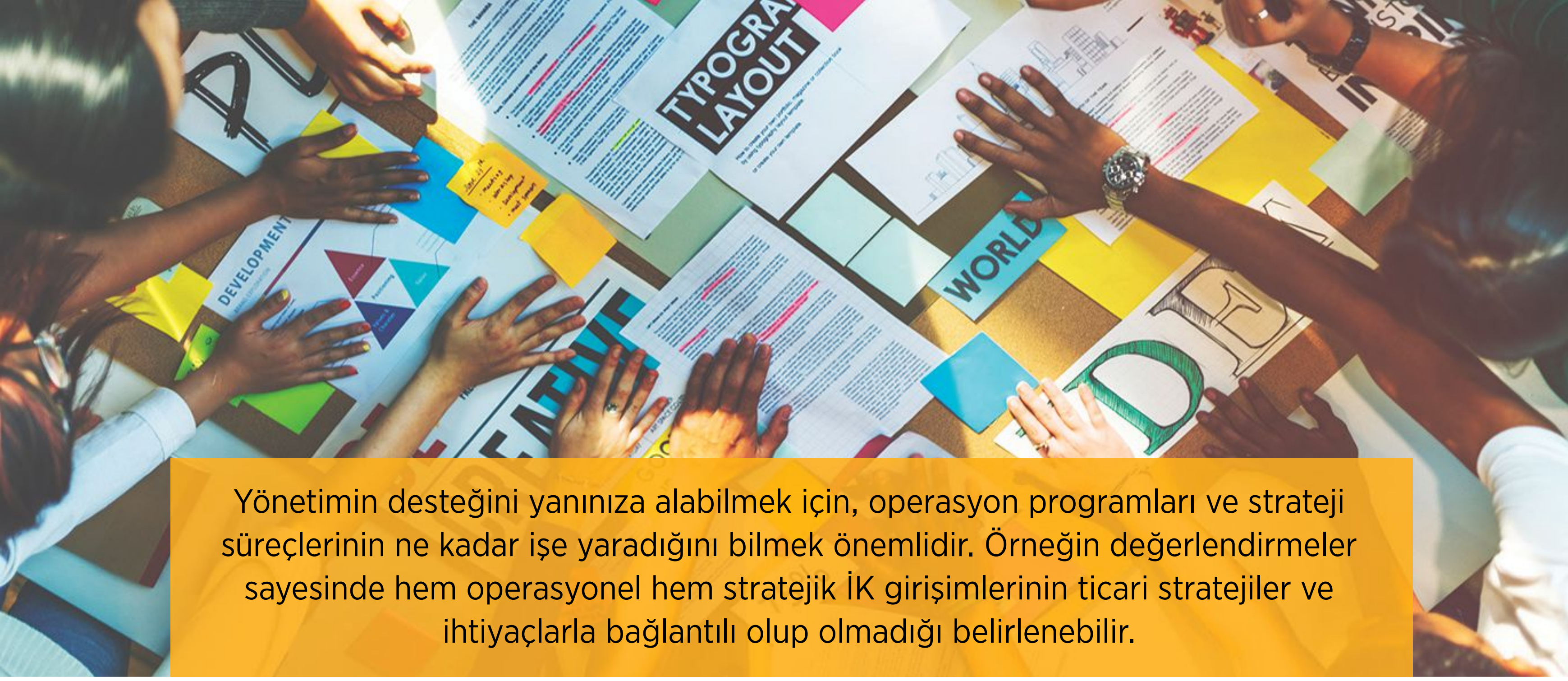
İlginç bir şekilde, İK alanını değerlendiren yakın zamanlı bir araştırmanın sonuçları da İK'da bulunan kritik güçlü noktaların üst yönetim profesyonellerine doğrudan değer yarattığını ortaya koyuyor. Örneğin İK organizasyonel büyüme, yaratıcılık ve inovasyon için gerekli olan eğitim ve bilgi yönetimini destekliyor. Eğitim aynı zamanda liderlik geliştirmenin kilit faktörlerinden olan karar alma sürecine deneyim ve farklı bakış açıları da katabiliyor.

Stratejik İnsan Kaynakları ile değişim yönetiminin arasındaki farkı unutmamak da önemlidir.

Bu ikisinin benzer hedefleri olsa da (örneğin daha fazla organizasyonel etkinliği desteklemek, verimliliği ve yatırım getirisini desteklemek gibi…) bir süreç yerine diğerini kullanmanın altında neden, birbirinden farklıdır. Araştırmacıların da belirttiği gibi "O değişim" (organizasyonun insan kapasitesi) planlıyken (örneğin genellikle uzun dönemli, sistem bazlı planlama), "E değişim" (ekonomik değer) piyasa bazlıdır ve İnsan Kaynakları prensiplerini izlemez. İK girişimleri ile ters şekilde, değişim yönetimi hızlı hareket etme becerisi gerektiren ani kararlar alırken en iyi şekilde kullanılır.

Stratejik İK girişimleri karmaşıktır ve üzerinde düşünülerek planlama yapılmasını gerektiren, zaman alan, süreç içinde periyodik değerlendirmeleri zorunlu kılan çalışmalardır. Bununla birlikte, yanlış anlamalar ve değişime gösterilen direnç (örneğin çalışanlar tarafından) dikkat çekici sorunları ortaya çıkarabilir. Aşağıdaki küçük vaka çalışması, son derece iyi niyetlerle başlatılmış olunmasına karşın planlanmış bir değişimin tam anlamıyla meyve verememesine bir örnektir:

6 bin müşterisi bulunan bir ev bakımı şirketi, organizasyonel bir değişim girişimi başlatmıştı. Hedef; hizmet ve kaynakların merkezi dağılımı ve kontrolünü, yetkisi artırılmış bir ortaklık yaklaşımına dönüştürmekti. Organizasyondaki liderler bu hedefi gerçekleştirmek için bir dizi strateji uyguladı: vizyon ve hedef belirleme egzersizleri, bağlılığı desteklemek için ödül ve takdir uygulamaları, değişim şampiyonlarının kullanımı ve eğitimcinin eğitimi programları… Kullanılan diğer yöntemler arasında kapsamlı bir iletişim planı, medya bildirileri ve müşteriler için hazırlanan broşürler yer alıyordu.



Yönetimin desteğini yanınıza alabilmek için, operasyon programları ve strateji süreçlerinin ne kadar işe yaradığını bilmek önemlidir. Örneğin değerlendirmeler sayesinde hem operasyonel hem stratejik İK girişimlerinin ticari stratejiler ve ihtiyaçlarla bağlantılı olup olmadığı belirlenebilir.

Ancak uygulamalar başladıktan bir yıl sonra elde edilen bulgular, çalışanlar ortaklık stratejileri konusunda ellerinden geleni yapmalarına karşın uzun vadeli hizmet normlarının, davranışların, hedeflerin ve beklentilerin dikkat çekici derecede değişmediğini gösteriyordu. Araştırma sonuçlarına göre, bilgilerin büyük bölümü yayılmış olmasına karşın aynı seviyedeki herkese ulaşmamıştı. Sonuç olarak arzu edilen değişime karşı bir direnç söz konusuydu.

Örneğin müşteriler açısından bakıldığında, sürece ilişkin derin bir şüphe ve kafa karışıklığı vardı. Müşterilerin yönettiği esnek girişimlere ilişkin yanlış yorumlamalar ve yanlış anlamalar da değişime yönelik direnci artırıyordu. Sonuç olarak tek elde edilen, işlerin üst kademelerden aşağıya transfer edilmesiydi. Üstelik değişim yönetimi müşterilerle etkili bir biçimde iletişime açılmamıştı. Kısacası değişim girişimi hem organizasyonda hem de müşterilerin gözünde başarısız olmuştu.

Bu küçük vaka çalışmasının da gösterdiği üzere, tüm girişimlerin başarılı olması beklenemez. Bu örnek, sadece arzu edilen sonuçlar için uygun değişim stratejilerini seçmenin önemini gözler önüne sermiyor, değişimin ilgili tüm kesimler için ne anlama geldiğini anlamak gerektiğini de ifade ediyor. Eğer gelişimi sürekli değerlendirmek için düzenli kontrol noktaları oluşturulmuş olsaydı değişim girişimi çok daha etkili olabilirdi. Bu sayede bir yıl ya da daha sonra, daha iyi sonuçlar elde edebilmek için alternatif aksiyon planları oluşturma fırsatı yaratılabilirdi.

Stratejik yeterlilikler konusunda pek çok araştırma yapılmıştır. Kritik yeterlilikler arasında "tarafsız kalma becerisi, cesur ve doğuştan araştırmacı olma, güvenilirlik ve uygulamaya bağlı olarak analitik kalma" yer alır.

Araştırmacılar operasyonel İnsan Kaynakları profesyonelleri için ise çekirdek bilgi yeterliliklerini de şöyle belirler: organizasyonel tasarım, organizasyonel araştırma, sistem dinamikleri, organizasyonel gelişim ve değişimin tarihi. Buna ek olarak, kritik beceri yeterlilikleri de belirlenmiştir: danışmanlık sürecini yönetmek, analiz ve teşhis, uygun girişimleri bulmak ve tasarlamak, süreç danışmanlığı.

İK'nın geleceğine ve organizasyonlarda en iyi nasıl işe yaradığına bakan araştırmacılar, 21'inci yüzyılda başarılı olabilmek için gereken yeterlilikleri belirledi. Buradaki temel hedef "çalışmak için mükemmel yerler" olarak tanımlanan yüksek performanslı organizasyonlar yaratmak; bunu yaparken de hem performansa hem de rekabet avantajına liderlik edecek kişilere odaklanmaktır.

Bu yeterlilikler, İK liderlerinin çalışanları için hem operasyonel hem stratejil becerilerini geliştirme konusundaki gelişim planlarını oluşturmak konusunda yeni bir bakış açısı sağlar.

İK'nın hem stratejik hem de operasyonel olarak gelişmesi için gerekli olan temel nokta, eğitimi destekleyen bir iş ortamıdır.

Buna ek olarak, günümüzün iş dünyasının karmaşıklığını da düşünürsek, kritik değerlendirmeler yapmak ve eğitim, organizasyonel değerlendirme sürecinin köklerinde yatmaktadır.

Öğrenen organizasyon modelini geliştiren araştırmacılar, açıklık ve güvenin gelişimini, sorunlar karşısında çözüm bulmak için yeni yollar geliştirmeyi, eğitim sayesinde ekip olmayı ve organizasyonda paylaşılan değerler ve vizyonun gelişimini destekler. Organizasyonel öğrenmeye dayanan güçlü bir kültürün, organizasyonun gelişim başarısına katkı sağlayacağı kesindir

Pek çok şirket, organizasyonel değişime çözüm olarak yüzünü profesyonel gelişim ve eğitime döner.

Hangi sorunların farklı sonuçları beraberinde getirdiğini değerlendirmek için, operasyon ve stratejinin entegrasyonu mantıklı bir başlangıç noktasıdır. Bununla birlikte, planlı bir değişim organizasyonel konuları net biçimde anlamayı gerektirir. Bunu

yapabilmek için, bir dizi tanısal araç kullanılabilir. Örneğin, şirketteki işleyen sistemleri anlamak için kullanılan tanınmış bir İK modeli "açık sistemler"dir. Bu modelde organizasyonlar, gruplar ve kişiler gibi 'sistemlerin' ilişkileri ve davranışları dikkate alınır.

İK'nın operasyon veya strateji planlarına başlamadan önce bilgi, beceri ya da yeteneklerde eksiklik olup olmadığını bilmek çok önemlidir.

Örneğin performans sorunlarının yüzde 85'i eğitimle bağlantılı değildir. Buna ek olarak, İK'nın organizasyonun nasıl yapılandığını derin bir şekilde anlaması da önemlidir: Tasarım fonksiyonel, birimsel, matriks ya da süreç bazlı olabilir.

Ardından, uygun aksiyonları belirlemek için ayrıntılı bir değerlendirme yapmak gerekir. Ayrıca sürece kimin katılacağını belirlemek ve bu kişilerden bilgi toplamak için uygun yöntemleri seçmek de önemlidir. (Örneğin anket, mülakat, gözlem, odak grupları gibi…)

Bazı konuların karmaşıklığı dikkate alındığında, tanısal araçları kullanmanın zaman alacağı tahmin edilse de operasyon ve strateji girişimlerine yönelik bütünsel yaklaşım; İK'nın konuyu (konuları) belirlemesi, veri toplayıp analiz etmesi, sonuçları özetlemesi, uygun aksiyon planları için hedefleri geliştirmesi, planı uygulaması ve ardından sonuçları değerlendirmesidir.

Konular bir kere tespit edildikten sonra, pek çok operasyonel veya stratejik İK girişimi mevcuttur. Bunların kimisi için kesinlikle bireylerle çalışmak gerekir. (Örneğin, kişisel değerlendirme araçları…) Bunlara ek olarak koçluk ve mentorluk, 360 derece geribildirim, görev tasarımı gibi araçlar da kullanılabilir.

Ekipler ve gruplarla kullanılan girişimler arasında diyalog oturumları, ekip oluşturma, beyin fırtınası, çatışma yönetimi ve süreç danışmanlığı yer alır.

Değerlendirmeler zor olduğu kadar bunların göz ardı edildiği de kesindir.

Oysa yönetimin desteğini yanınıza alabilmek için, operasyon programlarının ve strateji süreçlerinin ne kadar işe yaradığını bilmek önemlidir. Örneğin değerlendirmeler sayesinde hem operasyonel hem stratejik İK girişimlerinin ticari stratejiler ve ihtiyaçlarla bağlantılı olup olmadığı belirlenebilir.

Öte yandan, operasyonel ve stratejik girişimleri organizasyondaki bütünsel iklimi yansıtmak için önemli bir fırsat olduğu kadar çalışanları da verimli ve motive tutar.

Burada da değerlendirmelerin nasıl ve ne zaman yapılacağına başlangıç ve aksiyon planlama aşamalarına karar verilir.

Kimi zaman girişimler ile değerlendirme aşamalarının birbiriyle örtüştüğü dönemler olabilir. Değerlendirme süregelen bir döngüde yapılırken (biçimlendiren değerlendirme), sürecin sonunda da gerçekleştirilmelidir (özetleyici değerlendirme).

En sık kullanılan değerlendirme yaklaşımı, Kirkpatrick'in dört kademeli değerlendirmesidir.

Eğitim ve geliştirmeye de uygulanan bu modeldeki aşamalar şunlardır:

1) Tepkiler (genellikle kısa bir anket ya da odak grubu aracılığıyla ölçülür)
2) Eğitim (genellikle yazılı bir test ya da performans sergileme ile ölçülür),
3) Davranış (bir yöneticinin, üçüncü kişinin ya da kişinin kendisinin gözlemlerini baz alır)
4) Organizasyonel etki; Kirkpatrick'in daha sonra beşinci aşama olarak yatırım getirisini de eklediği bu değerlendirme süreci, günümüzde İK alanında da sıklıkla kullanılmaktadır.

Bağımsız ve objektif bir değerlendirme yaptıktan sonra son adım, bu öneriler doğrultusunda hedefler belirlemektir.

Bu hedefler ölçülebilir (niteliksel ve niceliksel olarak) ve şirkete yarattığı katkıyı belirlemek için gözlemlenebilir olmalıdır.

Sürdürülebilirlik için İK operasyonel ve stratejik olarak ne yapabilir?

Son olarak, günümüz iş dünyasında sürdürülebilirliğin önemini düşünürsek, İK profesyonelleri hem operasyonel hem de stratejik İK yönetim araçlarını diğer kilit alanlarda stratejik avantaj kazanmak için de kullanabilir. Bu girişimlerin etkileri arasında şu örnekler yer alır:

- Organizasyonun daha etkili ve etkin olmasına yardım etmek için iş birliğine dayalı bir ortam yaratılması,
- Organizasyonun geleceği konusunda kararları nasıl aldığı ve bu geleceğe nasıl ulaşacağı konusunda stratejik bir plan tasarlanması,
- Bir birleşmenin ardından çalışan, politikalar ve süreçleri bir araya getirerek ortak bir kültür geliştirilmesine yardım etmek için organizasyonlarla birlikte çalışılması,
- Yeni ülkelere girerken organizasyonel liderlerle birlikte çalışılması.

İK profesyonelleri stratejik yönetime doğru yönelirken, onun değerlerini ve prensiplerini anlamak yararlı olacaktır. Stratejik yönetime ilişkin "girişimler" olarak bilinen prensipler ve temel değerler, İK profesyonellerine davranış ve aksiyonlar açısından rehberlik eder.

Çalışanlar ve çocuklar sizin 'ayna'nız gibidir!

Psikolog Gary Q. Evans
Örgütsel Psikoloji Uzmanı



İş hayatında karşımızdakinin davranışlarında değişiklikler yaratmak istediğimizde, takımımızın ayna nöronlarının bilinçsiz olarak bizleri izlediğini, nasıl davranacaklarını böyle belirlediklerini bizler bilinçli olarak biliyor olmalıyız.

John gergin bir insandı ve cep telefonu satan bir takıma liderlik ediyordu. Şirketin gelişmiş müşteri hizmetlerine yönelik olarak yenilediği odak noktasının bir parçası olarak, patronu John'dan yeni bir şey bekliyordu.

Takım üyeleri satıştan iki hafta sonra her 4 müşteriden birinin yeni telefonundan mutlu olup olmadığını izlemeye alacaktı. Bu sürecin bir parçası olarak satış temsilcilerinin bir takip anketini önce doldurulması için müşteriye göndermesi, ardından da müşteri hizmetleri departmanına iletmesi gerekiyordu. John'un takımındaki bazı üyeler bunu yapmak konusunda çekingen davranıyordu.

Değişen sürece direnç gösterir durumdaydılar. Şunları söylüyorlardı:

"Daha önce hiç bunu yapmamız gerekmemişti. Bize ekstra kaynak sağlamıyor ama daha fazlasını yapmamızı istiyorlar." "Zamanımız yok."

"Kendi alanımızla ilgili olmayan sorunlarla neden biz uğraşalım ki?"

"Bu da gelip geçici modalardan biri! Bunu daha önce de denedik, onlara geri bildirim göndersek bile hiçbir şey olmuyor." Ve kısa süre sonra daha çok "direnç gösterici" benzer şeyler söylerken, daha fazla takım üyesi de takip formlarını rafa kaldırmaya başlamıştı.

Değişime gösterilen direnci kırmak

John, değişime gösterdikleri direnci kırmak için takımıyla çalıştığını düşünüyordu. John, takımının yeni sürecin nedenlerini bildiğine ve anladığına inanıyordu. Şirketin hedeflerinden biri de büyük resmi görmek, şirketin markasını ve itibarını geliştirmek konusunda çalışanlarına sorumluluk vermekti. Bu, yeni ve tekrar eden satışlara ve müşteri bağlılığına neden olacaktı. Bunu takımına haftalık toplantıda anlatmıştı.

John takım toplantısında iş yapış sürecindeki değişikliği anlattıktan sonra, yeni sürecin uygulamaları ve sonuçlarını tespit etmelerini ve bunun üzerinde düşünmelerini istemişti.

Onlardan soru belirlemelerini, korkularını ve beklentilerini ifade etmelerini talep etmişti. Çok az soru ve endişe gündeme geldiği için, John takımın bu yeni yöntem konusunda rahat olduğuna inanıyordu.

Takımın, yeni sürecin değerleri ile örtüştüğüne inandığını da düşünüyordu. Ona göre takım, müşteri tatminini garanti altına alan herhangi bir uygulamadan memnun olacaktı. Peki, takım yeni uygulamayı hayata geçirmek konusunda neden bu kadar çekingen davranıyordu?

Takım üyelerine bu soruyu sorduğumuzda bize bir dizi yanıt verdiler. Örneğin, bu iş daha önceleri, "etkililik" sebebi ile kapatılmış olan bir başka departman tarafından yapılıyordu. Ekibe göre kendileri, maliyet kesintisi oyununun bir kefaleti durumuna düşmüştü. Söyledikleri bir başka nokta da performans anlaşmalarının, yaptıkları satış sayısını temel aldığıydı. Bu nedenle takip yapmak için gereken ekstra işleri yüklenmek istemiyorlardı; özellikle müşteri mutsuz olduğunda…

Ancak en ilgi çekici yorumlardan biri John ile ilgiliydi. Örneğin: "Ne zaman işle ilgili bir konuyu gündeme getirsek, John her zaman ilgilenip bize geri döneceğini söyler ama bunu asla yapmaz."

Ve bir başka örnek: "John bize bu yeni süreçten, uygulamaya geçmeden bir gün önce söz etti. Nasıl işleyeceğini ve buna nasıl uyum sağlayacağımızı anlayacak vaktimiz olmadı." En beklenmedik bilgiyi veren yorumlardan biri ise şuydu: "John'un kendisi bile bu konuda hemfikir değil ki… Bunun zaman kaybı olduğunu ama yönetimin yapmamız gerektiğini söylediğini bizimle paylaştı."

John bir rol modeli olarak ne yapıyordu? Hangi davranış ve tavırlara model oluyordu? Takımının bu yeni süreci takip etmek konusundaki çabalarını kendisi mi sabote ediyordu?

Çocukları düşünün: Ne yapmaları gerektiğini, neyin kabul edilir, neyin kabul edilemez olduğunu, neyin ödül getirip neyin getirmeyeceğini nasıl öğrenirler?

Bunun büyük bölümü gözlem ve kopyalama ile ilgilidir. Bir partide, arkadaşlarımdan birinin 3 yaşındaki kızının, oynadığı çocuklara dönüp "Buna daha fazla katlanamayacağım" dediğini ve içeceğine vurduğunu gözlemlemiştim. Bu da nereden çıkmıştı? Tek bildiğim annesinin kıpkırmızı olduğu ve babasının en az onun kadar utanmış göründüğüydü.

Kendi çocukluğumdan hatırladığım bir başka şey daha var: "Bunu neden yapmayayım ki? Sen yapmıyor musun?" gibi sorular sorduğumda, "Söylediğimi yap, yaptığımı değil…" yanıtını veren annemin yüzündeki ifade ve sesinin tonu… Onu hazırlıksız yakaladığımı biliyordu. İster işte ister evde olalım, beyinlerimiz her zaman kestirmeleri arar. Yapacaklarımıza ilişkin ipuçları peşinde koşar, "ayakta kalabilmemizi" garanti altına almak için nasıl davranmamız gerektiğini yakalamaya çalışır.

Resmi olmayan hiyerarşide bizden yukarıda olanların liderliğini bilinçsiz olarak değerlendiririz.

John, yeni süreç konusunda hemfikir olmadığını söylemişti. Patron oydu. Bu nedenle düşünmeden sadece onu taklit etmek en kolayıydı. Sonuç olarak, o bir liderdi. Buna "vekaleten öğrenme" diyoruz: Sadece etrafımızda olan bitenleri gözlem-

leyerek beynimiz yaşam kalitemizi neyin artıracağını, ödülleri neyin getireceğini, neyin ayakta kalmamızı sağlayacağını öğreniyor.

Eğer birilerinin zehirli bir yılanı eline aldığını ve ölümcül derecede ısırıldığını görürsek, bunu kendimiz yapmadan da uzak durmamız gerektiğini öğreniriz. Eğer elini barbekü tabağına koyduğu için yanan birilerini görürsek, bunu yapmamanız gerektiğini öğrenirsiniz. Eğer işyerinde iş birliği ya da takım çalışması gibi ilan edilmiş değerlere bağlı kalmamasına ya da yeni iş süreçlerini desteklememesine karşın başarılı olan birilerini görürseniz, siz neden aynısını yapmayasınız ki?

Duyguların bulaşıcı olduğunu biliyoruz. Ofisteki mutsuz ya da negatif kişi, tüm ofisin ruh halini aşağı çekebilir.

Bu konuda ayna nöronları büyük rol oynar. Duyguların bulaşıcı olduğunu biliyoruz. Bir ofisteki mutsuz ya da negatif kişi, tüm ofisin ruh halini aşağı çekebilir. Tıpkı neşeli bir filmin ya da müziğin ruh halimizi olumlu yönde değiştirebileceği gibi… Peki, bu neden olur? 1992 yılında, maymunlar ile çalışan sinir bilimciler tesadüfen bir şey keşfetti: Bir araştırmacının dondurma yediğini gözlemleyen maymunların beynindeki bir nöron dondurma yeme mekanik eylemini harekete geçiriyordu. Nöronlar gözlemlenenlerin bir aynası gibi davranıyordu.

Bu araştırma o günden sonra insanlar üzerinde de pek çok kez tekrarlandı. Bunun örneklerini düşünebileceğinizi biliyorum. Örneğin; eğer televizyonda bir film izliyorsanız filmin kahramanına acı veren bir şey olduğunda siz de irkilir misiniz? Ben rugby seyrederken bunu sık sık yaparım. Hatta kalabalığın büyük bir "Ooohhhhhhh" çekmesinin nedeni de budur. Ayna nöronlarımız nedeniyle beynimiz diğer kişinin hislerini "hisseder." Ayna nöronlarına kimi zaman "empati nöronları" denmesi bu nedenle şaşırtıcı değildir.

> Kendi çocukluğumdan hatırladığım bir şey var: "Bunu neden yapmayayım ki? Sen yapmıyor musun?" gibi sorular sorduğumda, "Söylediğimi yap, yaptığımı değil…" yanıtını veren annemin yüzündeki ifade ve sesinin tonu… Onu hazırlıksız yakaladığımı biliyordu. İster işte ister evde olalım, beyinlerimiz her zaman kestirmeleri arar. Yapacaklarımıza ilişkin ipuçları peşinde koşar, "ayakta kalabilmemizi" garanti altına almak için nasıl davranmamız gerektiğini yakalamaya çalışır.



Burada biz yöneticiler için kritik olan bir mesaj var:

İş hayatında (ya da ev hayatında) karşımızdakinin davranışlarında değişiklikler yaratmak istediğimizde, takımımızın ayna nöronlarının bilinçsiz olarak bizleri izlediğini, nasıl davranacaklarını böyle belirlediklerini bizler bilinçli olarak biliyor olmalıyız.

Hatırlamamız gereken bir nokta daha var: Eğer söylediklerimiz ile yaptıklarımız arasında bir tutarsızlık söz konusuysa, çalışanlarımızın zihni bunu hemen fark ederek iş ortamında "ayakta kalmalarını" garanti altına alacak en iyi aksiyonları düşünmeye başlar.

Eğer çalışanlarımız mantıklı bir yanıt üzerinde düşünmüyorsa, yapacakları ilk şey kanıtlanmış bir yöne gitmek; patronları gibi davranmak olacaktır. Ve çalışanların ne kadar meşgul olduğunu ne kadar baskı altında yaşadığını düşünürseniz, kişiler tıpkı bizim gibi davrandığında şaşırmamamız gerekir.

John bu beyin aktivitesini fark eder etmez, takımına davranışlar konusunda yanlış eşik altı mesajları gönderdiğini anlamıştı. Eğer kendi takımının kendisine getirdiği konuları takip etmezse, müşterilerin takip edilmesine yönelik verdiği mesaj ödülü olmayan tek taraflı bir görev olacaktı. Eğer John bunun bir zaman kaybı olduğunu düşündüyse, takımın empati nöronları neyi keşfediyordu? Büyük olasılıkla yönetimin istedikleri ile hemfikir olmanızın şart olmadığı ama yine de yönetim seviyesine ulaşabileceğinizi… Bu durumda kendinizi neden yorasınız ki? Moda bir şekilde gelip geçecektir nasıl olsa!

“Esneyen yan hakları
‘Vitrin’e taşıdık”

Albaraka Türk Katılım Bankası olarak; birden fazla kuşağın birlikte çalışması ve her çalışanın şirketten farklı beklentileri ve talepleri olması nedeniyle “Vitrin” adını verdiğimiz yeni bir “Esnek Yan Haklar Programı” geliştirdik.

İlerleyen süreçte çalışan yararına olduğunu düşündüğümüz her konuda bankacılık sektöründe uygulaması olmasa da farklı ve yenilikçi uygulamalar hayata geçirmeye devam edeceğiz.

Süleyman Çelik - Albaraka Türk Katılım Bankası
İnsan Kıymetleri’nden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı

Albaraka Türk’te çalışanlar “kaynak” değil “kıymet” olarak görüldüğü için ilgili birimimizin ismi de “İnsan Kıymetleri Müdürlüğü” olarak belirlendi. “İnsan için değer” felsefemiz çerçevesinde çalışanlarımızın daha mutlu olduğu ve kendini ifade edebildiği bir çalışma ortamı oluşturma gayretindeyiz.

Birden fazla kuşağın birlikte çalışması ve her çalışanın şirketten farklı beklentileri ve talepleri olması nedeniyle geçtiğimiz yıl “Vitrin” adını verdiğimiz yeni bir “Esnek Yan Haklar Programı” geliştirdik. Çalışanlarımızın kendileri için en uygun yan hak paketine ulaşabilmesi prensibiyle hazırladığımız Albaraka Türk Vitrin ile çalışanlarımız, ihtiyaçlarını belirliyor, bu doğrultuda kendilerine en uygun yan hakları seçip var olan yan haklarının toplam tutarı içerisinde kalacak şekilde, kendilerine özel yan hak paketi oluşturabiliyorlar. Bunu da kendilerine açılan portal üzerinden online olarak yapıyorlar.

Albaraka Türk’te yer alan esnek bütçeye dahil edilmeyen, değiştirilemeyen ve başka bir hak olarak kullanılamayacak yan haklar, “Temel Yan Haklar” olarak adlandırılıyor. Bunlar arasında; Faizsiz Grup Hayat Sigortası, Bireysel Emeklilik, Servis, Mobil İletişim Cihazı, Mobil İletişim Hattı, Çocuk Yardımı ve Şirket Aracı yer alıyor.

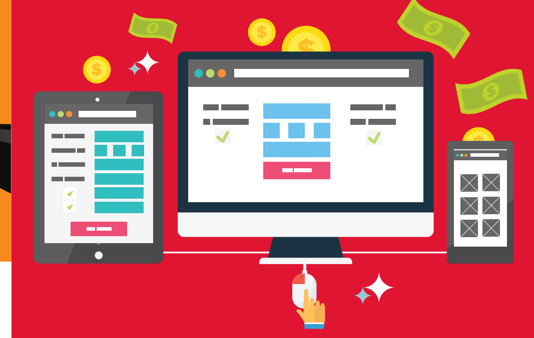
Vitrin Programı’nı hayata geçirmemizle çalışan tercihleri doğrultusunda “Esneyen Yan Haklar” ise Fert Özel Sağlık Sigortası, Aile Özel Sağlık Sigortası, Yemek Kartı, Yol Yardımı ve Giyim Yardımı’ndan oluşuyor.

Yine Vitrin Programı kapsamında yeni yılla birlikte uygulamaya alınan “Yeni Yan Haklar” ise çalışanların talepleri doğrultusunda Alışveriş Kartı – Mutfak (Market), Alışveriş Kartı – Elektronik Cihaz (Akıllı telefon), Benzin Kartı, Kreş (0-60 ay arası çocuğu olanlar için) olarak belirlendi.

Vitrin vesilesiyle çalışanlarımız, bu paketler arasında esneyen yan haklar ve yeni yan haklar arasında ihtiyaç ve istekleri doğrultusunda kendisi için en uygun olan paketi oluşturabiliyor.







Programın tasarlanmasından uygulamasına katılımcı karar alma mekanizmaları

Programı, tüm onay süreçlerini tamamladıktan sonra aşamalar halinde hayata geçirdik. Bu süreçte proje ortaklığı yapmak için firmalarla görüştük ve projeyi bir firma ile birlikte yürütme kararı aldık. Program tasarlanırken tüm ortak kararların hızla alınabilmesi ve tüm süreçlerin pürüzsüzce yürütülebilmesi adına farklı birimlerin çalışanlarından oluşan bir çalışma komitesi kurduk.

Programı geliştirirken çalışanlarımızın fikrini almak maksadıyla hazırladığımız taslak programı memnuniyet ölçen bir anketle çalışanlarımıza ilettik. Model, mevcut yan hakların arzu eden çalışanlar tarafından yeni yan haklarla değişimini sağlamayı hedeflediği için onların taleplerini de en iyi şekilde tespit etmeyi gerektiriyordu. Anket sonuçlarında çalışanlarımızın mevcut yan haklar paketinin içeriğini yüzde 80 oranında olumlu bulduğunu ve programa geçişe sıcak baktığını tespit ettik.

Aynı zamanda yaptığımız anketin sonuçları doğrultusunda çalışanların en çok akaryakıt yardımı, gıda yardımı, telefon yardımı ve kreş yardımı talep ettiklerini belirledik. Bu yeni yan hakları uygulamaya alabilmek için hangi mevcut hakları esnetebileceğimize baktığımızda bunların yol yardımı, giyim yardımı, yemek yardımı ile fert ve aile özel sağlık sigortası olduğunu gördük.

Projenin ismini de çalışanlarımızla birlikte belirledik. Bu kapsamda ödüllü bir isim yarışması düzenledik ve oy çokluğuyla seçilen Vitrin ismiyle projeyi hayata geçirmeye karar verdik.

İç iletişim süreci, hayata geçirilen projeler kadar özenle planlandı

Tüm bunların yanında Vitrin'in proje iletişimini de en az içeriği kadar önemsedik ve bu süreci de Kurumsal İletişim Müdürlüğümüzle adım adım planladık.

Vitrin ismini ve portalı Genel Müdürümüz Melikşah Utku'nun da katılımıyla tüm Türkiye'deki 3 bin 900 çalışanımıza canlı yayın kanalıyla ulaştığımız bir lansmanla duyurduk. Lansmanda proje ortağımız, programın detaylarını anlattığı bir sunum yaptı. Vitrin ismini öneren çalışanımız ödül aldı ve son olarak Genel Müdürümüz Melikşah Utku, İnsan Kıymetleri Müdürümüz Kenan Sarıoğlu ve proje ortağımızın katılımıyla projenin değerlendirildiği bir panel düzenlendi.

Lansman sırasında twitter üzerinden açılan "#albarakavitrin" hashtag'i ile ödüllü bir yarışma yapıldı. Yine iç iletişim planlaması kapsamında lansmanı takip eden hafta boyunca genel müdürlük binamızda Vitrin temalı ödüllü oyunlar ve etkinlikler düzenlendi.

Tüm süreç sahiplerinin ve etkilenenlerin sürece dahil edilmesi önemli

Program Ocak 2018 itibarıyla ilk defa uygulanmaya başlamış olmasına karşın, bu kısa zamanda çalışan memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde önemli ölçüde olumlu etkiler bıraktığını gözlemledik. Mevcut yapıyı değiştiren benzer programlar hayata geçirmeyi planlayan meslektaşlarıma çalışanlara dokunan ve uzun karar alma süreçleri gerektiren değişikliklerde tüm süreç sahiplerinin ve etkilenenlerin sürece dahil edilmesine özen göstermelerini tavsiye ederim. Bu doğrultuda çalışma komiteleri kurulması, kurum içi anket sisteminin etkin kullanılması gerek projeyi tasarlarken gerekse hayata geçirirken önemli ölçüde kolaylık sağlayacaktır. Aynı şekilde projenin içeriği kadar iletişiminin de özenle yapılması ve tüm süreçlerin çalışanlarca gözlemlenebileceği şekilde şeffaf ilerlemesi, kurum ve çalışan arasındaki ilişkileri güçlendirecektir.

Albaraka Türk olarak ilerleyen süreçte çalışan yararına olduğunu düşündüğümüz her konuda bankacılık sektöründe uygulaması olmasa da farklı ve yenilikçi uygulamalar hayata geçirmeye devam edeceğiz. Yine bu anlayışla sektörde var olmayan "Net Ücret" uygulamasına da 2018 yılında geçtik.

Ayrıca çalışanlarımızın Albaraka Türk'te çalıştığı süreyi ödüllendiren ve tasarruf planları konusunda rahatlatan, kıdeme göre Bireysel Emeklilik İşveren Katkısı uygulamamızın hazırlıklarını da tamamladık ve Ocak ayı içinde gerçekleştirdik. Mevcut uygulamada ücretin yüzde 2'si olan bireysel emeklilik işveren katkısını, bu uygulama ile kıdemi esas alan ve yüzde 2 ila 5 arasında değişen bir bireysel emeklilik işveren katkısına dönüştürmeyi öngörüyoruz.

SAKIN

İnsan ruhunun inceliklerini bilmeden motivasyonu yönetmeye kalkışmayın!

Bernard Locke, PCC
Emekli İK Direktörü
Kurumsal Performans Yönetimi Koçu

Kurumsal motivasyon yönetimi ile ilgili tartışmaların temelinde her zaman şu vardır: Son derece spesifik hedefler belirlemek, ölçütler ile ödüller arasında açık ilişkiler bulunması çok önemlidir. Temel fikir; açık olmanın belirsiz olmaktan daha iyi olduğudur. Ancak bu her zaman doğru değildir. Kimi zaman belirsiz olmanın, spesifik olmaktan daha etkili olduğu durumlar da yaşanabilir. Bunun temel nedeni dünyanın karmaşık ve belirsiz bir yer olmasıdır. Dünyanın kendisi belirsiz olduğu için kimi zaman siz de belirsiz olmak isteyebilirsiniz. Bu; Amerikan yaklaşımları konusunda herkesin dikkat etmesi gereken bir gerçektir.



Pek çok organizasyonel motivasyon yönetimi projesinin felaketle sonuçlandığını bilmeme karşın, bunun genel olarak iyi bir fikir olduğuna da inanıyorum. İnanıyorum ki yirmi yıl kadar sonra herkesin bir çeşit motivasyon yönetim sistemi olacak. Bu nedenle İK yöneticilerinin şimdiden bu alan hakkında biraz düşünmek için zaman ayırması gerekiyor.

Motivasyon tartışmasına bizi iten nedenler

Çoğu zaman bizi bir şey yapmaya iten ya da ne yapmamız gerektiğini belirleyen birtakım derin inanışlar olduğunu fark ediyoruz. İşte, sizin gibi; ekiplerle çalışanlara yardımcı olacak bazı düşünceler: Bir motivasyon tartışmasında cevaplanması gereken ilk soru, 'Bu konuda hiçbir şey yapmamamızın nedeni nedir?' olmalıdır.

Ve diğerleri: Neden bu metni yazıyorum? Neden bunu okuyorsun? Bugün neden kalktın ve işe gittin? Geçen gün neden şu derneğin çalışmalarına katıldın? Peki neden diğerine gitmeyi bıraktın?

Her gün; bize sayısız karar alma fırsatları verir. Ve bu karar alma süreçleri büyük ölçüde kararın sonucunda çıkar elde etme umudu ya da sonucun korkusu ile gerçekleştirilir.

Size bir örnek vereyim: Dunkin' Donuts'tan kahveyle birlikte donut yemeye gerçekten bayılıyorum. Sevdiğim lezzeti tadarak zevk almak ve midemdeki boşluğu doldurmak için para ödüyorum. Ama yine de donut alışlarımı, çok fazla yağ ve şeker tüketme korkusu ile kısıtlıyorum.

Gerçekten her karar, bu gibi filtreleme süreçlerine dayanıyor. Endüstri psikologları ise bu konunun ihtiyaçlarla doğrudan bağlantılı olduğunu söylüyor:

Hayatımızı devam ettirmemizi sağlayan yiyecek, güvenlik, barınma, aitlik, kabul görme, kendini geliştirme ve gerçekleştirme; davranışları şekillendiren en güçlü motifler...

Aslında ilk bakışta motivasyon hem basit hem de karmaşık bir konu. Basit çünkü insan davranışlarında gördüklerimizi büyük ölçüde açıklıyor. Karmaşık çünkü çelişkileri içinde barındırıyor.

Örnek vermek gerekirse; besin alma ihtiyacı çok güçlü bir güdüdür ve açlık bizi kimi durumlarda aşırı noktalara varacak şekilde hareket ettirebilir. O halde açlık grevini nasıl açıklayabiliriz?

Yememeyi seçerek ölen bir kişinin davranışlarını nasıl açıklayabilirsiniz? Psikologlara göre bu durumda, yeme ihtiyacının yerini daha yüksek seviyedeki bir ihtiyaç alıyor. Ve belki de kişi kendi hayatından daha büyük ve önemli bir soruna son noktayı koyma ihtiyacı hissediyor.

Sürdürülebilir motivasyonu kurmadan olmaz!

O halde motivasyonu anlamak için, insan davranışlarında bulunan incelikleri bilmemiz ve dikkatimizi geniş bir uygulama alanı olan motivasyon prensipleri üzerinde odaklandırmamız gerekiyor.

En azından bu prensiplerden bazılarını anlayabilirsek, yüksek ve uzun süre motivasyonunu koruyabilen bir ekibi yönetmek için daha iyi hazırlanmış oluruz.

Düşünün ki, bir görevi yerine getirmek için sizden bir ekibe katılmanız istendi. Bu istek size iletildiği andan itibaren karar alma süreciniz başlar. Bazı durumlarda ise, bir ekibe katılmak konusunda seçim yapma şansı bize verilmez.

Örneğin, kendi kendini yöneten çalışma ekiplerinden oluşan bir çalışma grubu ya da bir organizasyon düşünelim. Bu gibi bir durumda istesek de istemesek de bir grubun ya da bir ekibin parçasıyızdır. Bununla beraber, motivasyon; düşük ya da yüksek birçok faktöre bağlıdır. Şimdi bunlardan bazılarına bir göz atalım.

Yıllardır insanlardan, en başarılı ve ödül getirmiş ekip deneyimlerinin özelliklerini tasvir etmelerini istiyorum. Genelde herkesin listesinin ilk sırasında açık bir amaç, odak ya da misyon yer alıyor. Uzun süreli motivasyonlarda ise, amaç ya da misyonun kişisel istek ve ihtiyaçlarla örtüşmesi daha çok önem kazanıyor.

Bir kişinin bir göreve geçici olarak katıldığı düşünelim. Eğer misyon açıksa kişi, önemli gördüğü müddetçe ve görev süresi boyunca motivasyonunu koruyabilir. Ancak, kişinin katıldığı görev ya da konu, kendi kişisel istek ve ihtiyaçları ile uyuşmuyorsa, motivasyonunu sürekli tutması daha zordur.

Yıllar önce bir inşaat projesinde bir grup elektrik tesisatçısı ile kablo döşemeleri için bir arada çalışma fırsatım olmuştu. Grupla birlikte bir ay kadar çalıştıktan sonra, odaklarını ve çalışma heveslerini korumakta zorluk çekmeye başladıklarını fark ettim.

Bunun nedenini onlara sorduğumda ise, tesisatçılar arasındaki uzmanlık farklılıklarından dolayı, birini ilgilendiren bir konunun diğerini ilgilendirmediğini ve bunun da dikkat dağıttığını ifade ettiler. Benim için büyük bir dersti! Böylesi bir projede motivasyon yoktu çünkü ekibin amacı bazı ekip üyelerinin istek ve ihtiyaçları ile uyuşmuyordu.

O halde uyumsuz bir ekibin, gerçekleştirilmek istenen süreci muhtemelen aksatacağını söylemek mümkün. Bu nedenle ekibin amaç ve misyonunun ekip üyeleri ile olan uyumunu, ekip motive olmuş gibi görünse de süreç boyunca yeniden ve yeniden kontrol etmenin çok iyi bir strateji olduğunu söylemeliyim.

Takım motivasyonunu kurmak için kilit öneriler

Ortak hedef vermek ana faktördür!

Ekip çalışması ile ilgili konuşmalarda son zamanlarda en sık duyduğum bir diğer terim de mücadele. Birçok hayvan gibi insan türü de hayatını devam ettirme; yani savaşma güdüsüyle donatılmıştır.

Bir zorlukla karşılaşıldığında savunma mekanizmalarımız hemen devreye girer ve tehlikelerden kurtulmamız için bizi harekete geçirir.

Birçok kişi en başarılı ekip tecrübelerinin birtakım mücadeleler sonucunda ortaya çıktığını söylüyor.

Çoğunlukla da ortalama bir grubun, zorluklarla kahramanca mücadele ederek başarıya ulaştıkları kurumsal hikayeleri dinliyorum. Ve anladım ki mücadelenin kendisi, başlı başına motive edici bir güç. İş yaşamımızda bu gibi mücadelelerle sıklıkla karşılaşıyoruz.

Ekiplerse harekete geçmelerine neden olabilecek zorluklarla her gün karşılaşmıyor. O nedenle ekiplerin, karşılaşabilecekleri sorunlarla nasıl mücadele edecekleri üzerinde durması gerekiyor.

Mücadeleye ilişkin bir başka kriter de karşılaşılan problemin zorluk seviyesidir. Eğer karşılaşılan durum çok zor ise ve hatta üstesinden gelmek imkânsız gibi gözüküyorsa, ekip üyeleri muhtemelen daha başlamadan işi bırakabilir. Ama bu durum, verilecek olan mücadelenin ekip üyelerince çok basit görüldüğü durumlarda da ortaya çıkabilir. Böylesi basit zorluğun üstesinden herkes gelebileceği için bu konuda enerji harcamaya gerek olmadığını düşünmeleri olasıdır. O halde şunu diyebiliriz:

Bir ekipteki motivasyonu koruma yollarından biri de ekibi harekete geçirici ‘değerli’ mücadele alanlarını periyodik olarak sunmakta yatar.

> İyi bir lider, kısa vadeli motivasyonu çok rahat kurabilir ancak en iyi liderler ekibin kendi kendini motive etmesi için gerekli ortamı yaratanlardır. Liderlerin başında bulundukları ekipleri, bir görevi yerine getirmek için nasıl motive ettiklerinin örneklerini hepimiz görüyoruz.

Bununla ilgili bir örnek vermek istiyorum: 1983’te büyük bir inşaat şirketinde bir çalışma grubunu yönetiyordum.

10 yıl gibi uzun dönemli bir projeydi ve bu nedenle üst düzey yönetim işgücü için bir yerleşim yeri projesini tartışıyordu. Ancak yönetim; yedi bin çalışanı ve onların ailelerini içine alan bu projenin büyüklüğünden ve bu projeyi koordine etmenin zorluğundan dolayı bu projeden çekiniyordu. Benim çalışma grubum bu projeyi duymuştu ve bu konuda çok istekli olarak görev aldı.

Çalışanlar arasında bu projeye o kadar ilgi vardı ki, çalışma grubum ufak bir destekle on binden fazla kişiyi kapsayacak bu yerleşim yeri projesini başarılı bir şekilde planladı ve koordine etti.

Grubumun mücadele edeceği konu çok zorluydu ama ulaşılmaz değildi. Grubumun projenin planlama aşamasındaki mücadelesi, çalışanların motivasyonunu yüksek seviyelere taşımıştı.

Projenin tamamlanmasından sonra da bu motivasyon seviyesi uzun süre boyunca korundu.

Her çalışma grubunun böylesi bir görev alarak zor bir mücadeleye girmesi gerektiğini söylemiyorum. Sadece periyodik olarak yeni mücadele alanlarında görev alınmasının motivasyon üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamaya çalışıyorum.

Takım motivasyonunu geliştirme eğitimi işe yarar mı?

Liderlik geliştirme temelli MBA programlarına bakarsak, motivasyon ve ekip geliştirme konularına yönelik olarak çok az ders programı görmekteyiz.

Ancak şu bir gerçek ki, bu ders programları gün geçtikçe değişiyor ve değişmeye de devam edecek. Motivasyon geliştirme dersleri tüm MBA eğitim programlarında yer alacak.

Bu gibi eğitim programlarında yüksek performanslı gruplar üzerinde çalışma yürüten bir kişinin fark edeceği ilk nokta ise en başarılı ekiplerin, insan ihtiyaçlarıyla teknik ihtiyaçları birlikte, uyum içerisinde ve uzun vadede yönetebilen gruplar olduğudur.

Bu gruplar aynı zamanda, performans gösterdikleri işte yetkin ve sağlam kişiler arası ilişkilere sahiptir. Bu da bu tip grupların hem teknik hem de insani becerilerde iyi bir denge yakaladıklarını gösterir.

Başarılı ekipler konusunda yaptığım araştırmalardan çıkardığım ve motivasyonda etkili bir diğer faktör de arkadaşlık… Bu kelimeyi yoldaşlık, dostluk ve sadakat anlamlarını içerecek şekilde kullanıyorum.

Başarılı ekiplerde kişiler büyük ölçüde birbirlerini sever ve aralarındaki ilişkiyi geliştirmek ve korumak için sıkı çalışır.

Muhtemelen kişiler arası ilişkilerin motivasyonları konusunda bu kadar önemli bir etkiye sahip olduğunun farkında olmayan ekip üyeleri, sadece iyi ilişkiler kurulduğunda ekip üyelerini desteklemenin daha kolay olacağının farkında. Sağlam kişiler arası ilişkiler temelinde kurulan bir ekibin ortaya çıkaracağı getiriler ise; açık ve doğrudan iletişim, birbirinin özelliklerine saygı duyma ve karşılıklı destektir. O halde iyi

ve başarılı bir ekip için, ekip üyelerinin birbirlerini sevmelerinin gerektiğini düşünebilirsiniz. Peki ama ya ekip üyeleri birbirlerini sevmezlerse?

Bir kişiyi sevip sevmememiz aslında o kişiyi ne kadar çok anladığımızla ilgilidir.

Ne yazık ki karşılaştığımız sayısız çeşitteki kişilik, mizaç, kültür, değer, inanç, ideoloji ve davranış şekilleri karşısında nasıl hareket etmemiz gerektiğini aldığımız eğitimle bile tam olarak bilmemiz mümkün olmuyor.

Bir anlamda bariyer olarak algılayabileceğimiz bu farklılıkların üstesinden gelebilmek içinse bakış açımızı olabildiğince geniş tutmamız gerekiyor.

Ve kuşkusuz, bu konuda kendimizi sürekli olarak geliştirmeye çalışmamız, egzersizler yapmamız ve anlayış seviyemizi daha yüksekte tutacak yararları kazanmaya bakmalıyız.

Ekip içerisinde de yüksek bir anlayış seviyesi oturmak için, ekibinizi ofis dışı aktivitelere yönlendirebilir, örneğin birlikte oyunlar oynayarak güçlü bir arkadaşlık kurma yolunda büyük adımlar atabilirsiniz. Bireyler ya da ekipler çoğunlukla kendilerine sorumluluk verildiğinde harekete geçer. Ve ciddi bir sorumluluğa sahip olan gruplar, motivasyonlarını daha uzun sürelere yayabilir.

Sorumluluk kavramının bir diğer yönü de bu kavramın gerektirdiği değişikliklerin yapılması için bir otorite sahipliğini de beraberinde getiriyor olmasıdır.

Bu anlamda da hem sorumluluğa hem de otoriteye sahip ekipler, motivasyonlarını uzun süreli periyodlarla koruma eğilimini taşır. Ancak bir başarısızlığın ya da hatanın sonuçları çok büyük olduğu durumlarda sorumluluğun motivasyonu engelleyici yanı ortaya çıkar. Örneğin bir şirketin hataları cezalandırmaya dayalı bir geçmişi varsa, şirketçe verilen sorumluluklara çalışanlar, daha negatif bir bakış açısıyla yaklaşacaklardır. Bu tip bir şirkette kısa dönemli performans muhtemelen iyi olacaktır (korkunun da bir motivasyon aracı olduğunu hatırlayın) ancak uzun vadeli motivasyonda büyük sorunlar yaşanacaktır. Enerjinin korkuyla baltalandığı bir ortamda yüksek performansın sürekli olmasını beklemek çok zordur.

Birey ve ekip bazında gelişim, sürekli motivasyonu etkileyen ve sağlayan bir başka faktördür.

İlerlediklerini, yeni kavramlar öğrendiklerini, temel becerilerine yenilerini eklediklerini ve ufuklarını genişlettiklerini gören çalışanlarda motivasyon yüksek olacaktır. Aynı zamanda kişisel gelişim ile çalışanlar özgüven ve kendini ifade etme gibi bireysel artıları da kazanır. İşte bu nedenle ekip üyeleri ve ekip liderleri bilgi ve becerilerini geliştirmelerine yardımcı olacak fırsatları aramalıdır. Bunun en iyi ve en basit yolu da üyelere, ekiple olan iş birliklerinden neler elde etmek istediklerini sormak ve ardından olası büyüme ve gelişme alanlarını işaret edecek cevapları dinlemektir.

İyi bir lider, kısa vadeli motivasyonu çok rahat kurabilir ancak en iyi liderler ekibin kendi kendini motive etmesi için gerekli ortamı yaratanlardır. Liderlerin başında bulundukları ekipleri, bir görevi yerine getirmek için nasıl motive ettiklerinin örneklerini hepimiz görüyoruz. Ve hatta tarih kitapları ve Hollywood bu tip hikayelerle dolu ve hepsi de gurur duyulacak cinsten...

Bu hikayelerde de gördüğümüz gibi, motivasyonun taşıması gereken en büyük özellik bütünselliktir. Bu nedenle liderlerin bu bütünlüğü ekip üyeleri arasında oluşturulmasını gerekir.

İyi bir lider, ekip üyelerinin kendilerinde olan en iyi yönleri görmelerine yardımcı olma becerisine sahiptir ve bu durum üyelerin kişisel davranışların şekillenmesine olumlu katkıda bulunur.

Aynı zamanda iyi liderler ekip amacının, mücadele alanının, iletişiminin, sorumluluğunun ve gelişmesinin gerçekleşmesinin mümkün olduğu bir ortamı yaratmaya zaman harcayan ve bu konuya odaklanan kişilerdir.

İyi liderler ekip üyelerinin ihtiyaçlarının farkında olan ve motivasyonu sürekli olarak geliştirmek ve kalıcı hale getirmek için, ekip çalışmalarının, üyelerin bu ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olması gerektiğini bilen liderlerdir. Sonuç olarak şunları söyleyebilirim:

Amaçlar üzerinde uzlaşmış üyelere sahip, mücadele alanı belirli, güçlü bir iletişim becerisine sahip, ekibin çıktıları konusunda sorumluluk sahibi ve hem kişisel yaşamlarında hem de bir ekip olarak gelişmeye önem veren üyelerden oluşan bir ekip; motivasyonunu uzun vadede koruyabilir.

Bu tip ekiplerin hiçbir sorunla karşılaşmayacağını ya da ekip üyelerinin istek ve ihtiyaçlarının zaman içerisinde değişmeyeceğini söylemek hata olur. Hatta bazı durumlarda değişim kaçınılmazdır ve değişiklik yapılması gerekir.

Ekibin kişisel istek ve ihtiyaçlarını artık karşılamadığını düşünen ve hisseden bir ekip üyesinin yapacağı en doğru iş, ekibi bırakmak ve kendi yolunu çizmek olmalıdır. Bu nedenle, motivasyonu olabildiğince en yüksek seviyede ve uzun süreli korumanın temel yolu, yukarıda bahsettiğim tüm faktörlerin barındırıldığı bir çerçeveyi yaratmakla mümkün olabilir.

Motivasyon yönetimi araçlarını kullanabilirsiniz!

Bunların yanı sıra, motivasyon yönetimini yeniden yapılandırmak için ciddi bir ilgi söz konusu. Bu durum; yeni motivasyon yönetimi yazılımlarıyla tetikleniyor. Bu yazılımlar en azından geleneksel sürecin yönetimine yardımcı oluyor; ki bu zaten başlı başına bir yarar… Ancak yöneticileri asıl heyecanlandıran ya da satıcıların asıl pazarladığı bu yarar değil. Yazılım satıcıları en sonunda motivasyon yönetimini gerçekten olması gerektiği gibi yapabileceğimizi söylüyor.

Özellikle, hedeflerin düzenli olarak takip edilebilmesi en önemli vaatler arasında yer alıyor. (CEO hedefleri belirliyor, bir sonraki seviye bu hedefleri baz alarak alt hedefleri oluşturuyor, bu şekilde hedefler tüm organizasyona yayılıyor.) Bu da tüm organizasyonun CEO'nun hedeflerini gerçekleştirmek için birlikte çalışması ve herkesin oynaması gereken rolleri anlaması anlamına geliyor.

Yazılım uzmanları bunun yanı sıra daha sık döngüler de vaat ediyor; böylece hedefler çeyrek dönemlerde, aylık hatta haftalık olarak belirlenip, ölçülüp, güncellenebiliyor. Söylediklerine göre süreç yıllık döngüden bağımsız olarak işleyebiliyor ve her bir çalışan grubu için aynı döngünün kullanılmasına gerek bulunmuyor.

Uzmanların sözünü ettiği diğer olasılıklar arasında; motivasyon yönetim sistemini eleman seçim sistemi ile bağlantılandırmak da yer alıyor. Böylece işe alım uzmanları işe alım sürecinin kalitesini değerlendiriyor ya da motivasyon yönetimini eğitim yönetim sistemi ile ilişkilendirerek çalışan gelişiminin gerçekten hayata geçirilmesini sağlıyor.

Son on yıldır BT işinde olanlar, şimdi şunu düşünüyor olabilir: "Evet, mükemmel olan pek çok yönetim yazılım programı oluşturuldu ama bunların tümü büyük hayal kırıklıkları ile son buldu." Buradaki ortak sorun teknolojinin sadece işi kolaylaştırmasıdır. Evet teknoloji, süreci daha iyi hale getirebilir ama süreçle ilgili kültürel ve ticari konular üzerinde düşünülmüyorsa teknoloji, işe yaramayan bir sürece yapılan pahalı bir yatırım olmaktan öteye gidemez.

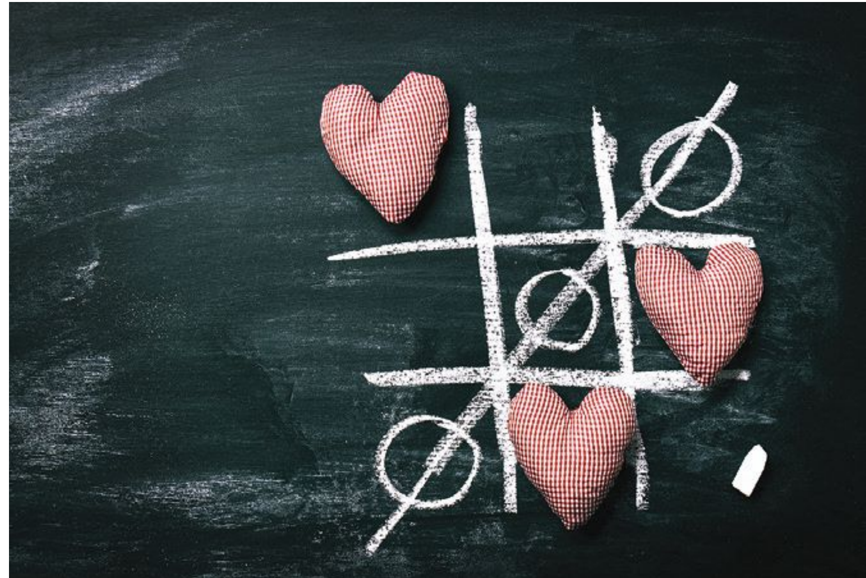
Yine de pek çok organizasyonda motivasyon yönetim yazılımlarının başarısız olması, bunun sizin organizasyonunuzda da böyle olacağı anlamına gelmez. İnsan Kaynakları yöneticilerinin buna hazır olması gerekir.

Bu konuda iki önemli önerim var. Bunlardan ilki; geleneksel motivasyon yönetimi bakış açısı (genellikle dokümante etmekle ilgilidir) ile yeni bakış açısının (ticareti devam ettirmek) arasında dağlar kadar fark olduğu… Yeni bakış açısında ödülleri değerlendirmek ve zayıf motivasyon gösterenleri işten çıkarmak ikincil öneme sahiptir. Bunun yerine, yeni bakış açısı hedef belirleme, hedeflerin gerçekçi olduğu, doğru ölçütlerin kullanıldığı, bu ölçütlerin takibi, işin ihtiyaçları doğrultusunda hızlı değişikliklerin yapılması ve motivasyon yönetiminin diğer süreçlerle entegre edilmesi daha önemlidir. İK yöneticilerinin bu değişimi anlaması ve hazır olması gerekir.

İkinci olarak; İK'nın olası başarısızlıklara hazırlıklı olması şarttır. Yazılım hedeflerin sıralanmasını destekleyebilir ama firma bunu iyi yapmak için gerekli kültür, beceriler ve süreçlere sahip olmayabilir. İK, firmanın satıcılar tarafından çizilen toz pembe tablo doğrultusunda hareket etmediğinden emin olmalıdır.

Motivasyonu anlamak için, insan davranışlarında bulunan incelikleri bilmemiz ve dikkatimizi geniş bir uygulama alanı olan motivasyon prensipleri üzerinde odaklandırmamız gerekiyor.

En azından bu prensiplerden bazılarını anlayabilirsek, yüksek ve uzun süre motivasyonunu koruyabilen bir ekibi yönetmek için daha iyi hazırlanmış oluruz.



Yeni nesil yetenekleri 'staj'da yakalayın!
Yoksa treni kaçırırsınız!

Donald Kooper, SPHR
Yetenek Geliştirme Danışmanı

'Gençlere bütün hayalleri gerçek gibi görünür, önemli olan, onlara gerçeğin ne olduğunu anlatmaktır.' Jacques Benigne Bossuet

Genç çalışan adaylarının işgücü içinde yaratacağı katma değeri anlamayan işverenler, gelecekte yetenek kıtlığı ile karşı karşıya kalacaktır. Bu bireylerden oluşan grup, işgücü envanterinin kritik bir kaynağıdır; bu sezon stajyer olarak işe alınan kişiler gelecek yıl giriş seviyesindeki pozisyonlar için işe alınabilir. Bu nedenle uzmanlar, kurumların stajyerleri sadece eğitimli ama ucuz bir işgücü olarak değil, gelecekteki yeni lider grubu olarak görmeleri gerektiğini vurguluyor. Bir stajyerin başarısı sayesinde, stajyerleri bir değer ve şirket kültürünün önemli bir parçası olarak yapılandırabilirsiniz.

İşverenler için iyi haber; açık olan stajyerlik pozisyonlarından daha fazla öğrencinin başvuru yapıyor olmasıdır. Bununla birlikte kötü bir haber daha var: Yüksek potansiyelli adaylardan (sınıfları içinde en parlak olanlar) oluşan grup küçük, onlar için yaşanan rekabet serttir.

Ancak bu gürültü içinde sesinizi duyurabilmek zorlayıcı olsa da imkânsız bir görev değildir. Bu nedenle işverenlerin atabileceği en önemli adım, Y Nesli hakkında olabildiğince çok şey öğrenmeleridir; beğendikleri, nelere hiddetlendikleri, nelerde takıldıkları, gibi... Bu tip bilgiler, daha etkili hedef stratejilerinin yolunu açar.

Bu titiz gruba ulaşabilmek için uygun araçları kullanmayan işverenlerin gelecekte büyük yetenek sorunları ile karşılaşabileceğini vurgulayan uzmanlar, öğrencilerin kendileri ile senkronize olmadığını düşündüğü şirketlerde çalışmak konusunda tereddütte kalacağını belirtiyor. Özellikle zayıf Internet varlığı olan işverenler, bu grup tarafından hiçe sayılmış ya da görmezden gelinmiş olarak algılanabiliyor.

CollegeGrad.com tarafından geçenlerde yapılan bir anket de Internet'in ilk işlerini arayan öğrenciler için ne kadar önemli olduğunun altını çiziyor. 500 katılımcıyla gerçekleşen ankete göre, Internet açık arayla en çok kullanılan iş arama aracı... Ka-

tılımcıların yüzde 60'ı, giriş seviyesindeki işler hakkında bilgi almak için Internet'in en iyi kaynak olduğunu söylüyor. Üniversite öğrencilerinin iş arayışlarında köklü bir değişiklik yaşandığını belirten uzmanlar da sadece 10 yıl önce internet'in giriş seviyesindeki iş arayışlarında minimal bir faktör olduğunu, şimdilerde ise üniversite öğrencileri arasında en sık kullanılan yöntem haline geldiğini ifade ediyor.

Araştırmaya göre, kariyer fuarları ikinci sırada geliyor. Katılanların yüzde 20'si kariyer bilgisi bulmak için bunun en iyi kaynak olduğunu belirtiyor. Üniversitelerdeki kariyer merkezleri ve sınıf arkadaşları ise üçüncü ve dördüncü sırada geliyor.

Ancak uzmanların bu noktada bir uyarısı var: Eğer içerik yeni neslin ihtiyaçlarına göre terzi dikimi hale getirilmiyorsa, uygun medyayı kullanmak da genç yetenekleri çekmek için yeterli olmuyor. Bu nedenle özellikle şirketin stajyer programı ile ilgili bilgi sunan broşür gibi materyallerin geliştirilmesi çok önemli. Bu, özellikle kariyer fuarları sırasında çok önemli...

Gençleri cezbeden etkinliklere sponsor olmak iyi bir seçenektir!

Üniversite öğrencilerine ulaşmak konusunda Internet, kariyer fuarları ve kariyer merkezleri kesinlikle vazgeçilmezdir. Ancak kampüslerde tutarlı bir hayran havuzu oluşturmak ve marka varlığını güçlendirmek için, işverenlerin aynı zamanda söylentiler yayabilmesi de gerekiyor.

Uzmanlara göre şirketler bu önemli cepheyi kazanmak için özel etkinliklere sponsor olabilir. Bu konuda verilebilecek en iyi örneklerden biri de işe alım sezonu boyunca rekabet avantajı kazandıran dikkat çekici etkinlikler düzenleyen MasterCard'dır.

Şirket son zamanlarda yeni bir işe alım yöntemi kullanarak özel bir yarışma düzenledi. Burada katılımcılardan kim olduklarını ve neden orada çalışmak istediklerini açıklayan bir öykü yazmaları isteniyordu. Yarışma özellikle hedeflenen Internet sitelerinde ve kampüslerde pazarlandı; bu sayede marka farkındalığının artırılmasına yardım edildi.

Uzmanlar şirketin bu sayede büyük canlılık kazandığını, ama en önemli faktörün pazarlama kampanyasının ana hattı olduğuna inanıyor. Çünkü bu sayede şirket, gençlerin gözünde çalışmak için cazip hale geldi.

MasterCard'ın kampanyası çok başarılı olmasına karşın, maliyeti de yüksektir. Daha kısıtlı bütçesi olan şirketler ise kampüslerde adlarının geçmesini sağlamak için güçlü ama düşük maliyetli araçlar kullanabilir. Örneğin, her gün milyonlarca üni-

versite öğrencisinin girdiği sosyal bağlantı sitesi Facebook'ta bir profil yaratmak, gibi...

Yeni neslin şeffaflık konusundaki saplantısını unutmamak gerekiyor.

Bu noktada kullanılabilecek yöntemlerden bir diğeri ise blog açmak... Marka farkındalığı yaratmak için bunun da kullanılabilecek ucuz bir yöntem olduğu uzmanların, önemli bir uyarısı var: Yeni neslin şeffaflık konusundaki saplantısını unutmamak gerekiyor. Uzmanlar şirketleri, mevcut stajyerlerin günlük deneyimleri konusunda bir günlük tutmasına ve bunları kurumsal web sitesindeki özel bir bölüme göndermesine izin vermeye teşvik ediyor.

Ancak bu noktada bir uyarıda daha bulunmak gerekiyor: Günlüklere çok fazla politika uygulamamak gerek. Stajyerlere günlük konusunda belirli yönergeler verilmeli (Örneğin hassas bilgilerin ya da etkileşim içinde oldukları müşterilerin isimlerinin yayınlanmaması gibi) ama mutlaka fazlasıyla özgürlük de sağlanmalı.

Uzmanların konuyla ilgili yorumu şu: "Eğer günlükler, bu şirkette çalışmanın neye benzediğine ilişkin dürüst bir fikir vermiyorsa, başarısızlık olasılığı yükselecektir. Bu gençler son derece akıllı ve şeffaflığa çok değer veriyorlar."

Kalifiye bir yeteneği işe almak, başarılı bir stajyerlik ilişkisi yaratma deneyiminin sadece bir parçasıdır.

"Eğer bu yaz aynı üniversiteden stajyer alacaksanız, geçen yılki stajyerlerin olumlu bir deneyim yaşadığından emin olmalısınız" diyor uzmanlar: "Ne tür bir işveren olduğunuz konusundaki söylentiler kampüste dilden dile dolaşacaktır."

Bu nedenle stajyerlere de tam zamanlı çalışanlara yönelik işgücü yönetimi uygulamalarının yöneltilmesi öneriliyor. "Kendinizi onların yerine koyun" diyor uzmanlar: "Onlara, size nasıl davranılmasını isterseniz öyle davranın."

Bu anlamda atılan adımlar arasında, stajyerlere anlamlı sorumluluklar vermek yer alıyor. Kahve getirmek ve fotokopi çekmek tatmin yaratan bir deneyim yaratmıyor. Buna ek olarak, işverenlerin stajyerlere yapıcı geri bildirimde bulunmaya (olumlu ve olumsuz) hazır olmaları da gerekiyor.

Stajyerler mentorluğa ihtiyaç duyar.

İşgücünde hiçbir deneyimleri olmadığını göz önüne alırsak, diğer tam zamanlı çalışanlar arasında ortak bilgi olan konularda



Pek çok inovatif işveren, Y Nesli ile ilişki kurmaya daha üniversite kampüsüne ayak bastıklarında başlar, böylece sıra onları çekmeye gelene kadar elleri üzerlerinde olur.

Proaktif davranan ve öğrencileri erkenden hedefleyen işverenler, son dakika paniklerini önleyecektir. Hatta liseler bile iyi başlangıç noktaları olabilir.

rehberliğe ihtiyaç duyabilirler. Örneğin, işverenler stajyerlerin giyim kurallarını daha en baştan bildiğini varsaymamalıdır.

Rehberlik etmenin gerekli olduğunu belirten uzmanlar, ancak bunun dengeli olması gerektiğini vurguluyor ve ekliyor: "Aksi durumda mikro yönetim uygulayan bir işveren gibi görülme riskiniz ortaya çıkabilir."

Öğrenciler üniversite son sınıfa gelene kadar onları araştırmayı erteleyen işverenler, treni kaçırabilirler.

Pek çok inovatif işveren, Y Nesli ile ilişki kurmaya daha üniversite kampüsüne ayak bastıklarında başlar, böylece sıra onları çekmeye gelene kadar elleri üzerlerinde olur.

Proaktif davranan ve öğrencileri erkenden hedefleyen işverenler, son dakika paniklerini önleyecektir. Hatta liseler bile iyi başlangıç noktaları olabilir. Şirketler bu kurumlar içinde eğitim ve gönüllü hizmetler sağlayabilir.

Konuşmacı ya da broşür gibi basılı materyaller göndererek profesyonellik, giyim kodu, iş etikleri ve kurumsal politika gibi konularda öneriler sunabilir.

Bunların çok maliyetli ve yorucu olmadığını, ama geri dönüşlerinin yüksek olacağını söyleyen uzmanlar, bu gençler ilk stajyerliklerini ya da işlerini aradıklarında, akıllarına bu şirketlerin geleceğini belirtiyor.

Peki, sizin için en doğru ve yararlı olacak stajyerle buluşmanın yolları var mıdır?

Öncelikle stajyerlerin tüm işverenler için değerli kaynaklar olabileceğini unutmamak gerekiyor. Hevesli üniversite öğrencilerinin ya da yeni mezunların, deneyim kazanmak için illa ki büyük işverenlere akın edeceğini düşünmeyin.

Eğer bir projeniz ya da iyi tanımlanmış bir göreviniz varsa, dışarıda bir yerlerde bu görevin altından kalkmak ve şevki ile enerjisini role katmak için bekleyen bir stajyer olabilir.

Stajyerleri işe almak, ayrıca daha önce de belirttiğimiz gibi geleceğin çalışanlarını bulmanın mükemmel bir yoludur.

Stajyer tam zamanlıya dönse de dönmese de kampüsteki potansiyel çalışanlarınıza çalışmak için mükemmel bir yer sunduğunuz konusundaki fikirlerini aktarabilir.

Ancak en yakınınızdaki üniversite kampüslerini aramadan önce, yapılması gereken işi ve adaylarda bulunması gereken becerileri belirleyin. Şirketlerdeki spesifik görevler bu kısa vadeli görevlendirmeler için çok uygundur. Araştırmalar, sistemler ve proje yönetimi departmanları, organizasyon gerektiren görevler ve kuruluş aşamasındaki şirketler ya da yeni ürün lansman dönemlerinin tümü iyi stajyer bulma fırsatları yaratır.

Stajyeri kimin yöneteceğine karar verin. Bu, potansiyel olarak sınırlı iş deneyimine sahip olan bir kişiye zamanını ve sabrını ayırabilecek biri olmalıdır.

Görev ve ihtiyaçlar, başlangıç noktasıdır. Artık bunları işe alım için okul ya da okullardaki departmanları bulmak için kullanabilirsiniz. Üniversite rehberleri, sizin ihtiyaçlarınız doğrultusunda belli uzmanlık alanları olan öğrencileri size yönlendirebilir. İşyerinizdeki eski mezunlar da okullarla mükemmel bir bağlantı sağlayacaktır.

Yerel kuruluşlar mantıklı bir başlangıç noktası olabilir ama burada durmanız gerektiğini düşünmeyin. Civardaki okullardan gelecek öğrenciler de ihtiyaçlarına en çok uyan uzmanlık alanlarına sahip olabilir.

Kimi okullarda stajyerlik ofisleri ve kariyer merkezleri bulunur; kimileri ise sizi spesifik fakülte üyelerine yönlendirecektir.

Eğer öğrenci yerel bir okuldan geliyorsa, tüm yıl boyunca uygun olabilir. Eğer stajyer düzenli kampüs rutininden izin alarak yarı zamanlı olarak işe gelecekse, sömestr takvimleri hakkında bilgi isteyin.

Ticaret, finans ya da sağlık gibi meslek liselerine devam eden öğrencileri de göz ardı etmeyin.

Kimi işverenler stajyerlere maaş verir kimileri vermez. Stajyer çalıştıran diğer işverenlerden maaşları öğrenin.

Eğer ödeme yapamayacaksanız ya da diğerlerine kıyasla daha az ödeme yapacak durumdaysanız, yetkililer size bu durumun stajyerleri uzaklaştırıp uzaklaştırmayacağı konusunda bilgi verecektir. Ayrıca ücrete yönelik yaratıcı eklemeler öğrenciler tarafından hoş karşılanacaktır.

Öğrencinin, iş deneyimi nedeniyle kredi kazanıp kazanmayacağını öğrenin. Değerlendirmeleri tamamlamanız ya da profesörler ile birlikte takip yapmanız gerekebilir.

Sadece proje veya kısa dönemli çalışmalar için değil, belli pozisyonları doldurmak için üniversiteli stajyerleri kullanıyorsanız, onların ücretsiz çalışmasını bekleyerek maaş ve saat düzenlemelerini göz ardı etmeyin.

Geleceğe hazırlanan

İK'yı en çok neler zorluyor?

Derleme



Yetenekli çalışan bulmanın ve bu çalışanları elde tutmanın gittikçe zorlaşması, İK'cıların en üstün yetenekleri kendilerine çekmek için geliştirmeleri gereken ince stratejileri çok önemli bir hale getiriyor. Çünkü İK profesyonelleri hızlı bir üretici, şirkete daha çok veren ve daha uzun süre şirkette kalacak çalışanları seçmek ve geliştirmek konusunda şirkete yardımcı olma gibi çok kritik bir rolü üstlenir. Şirketin yenilikçi olması ve hep daha ileriye gitmesi için İK profesyonellerine düşen de yetenek yönetimi alanında gösterilen çabaları maksimize etmek olmalıdır.

Küresel, çok kültürlü ekonominin gerçekleri ve gün geçtikçe farklı ülkelere yönelik faaliyetlerini arttıran şirketlerin çoğalması nedeniyle artık İK profesyonellerinin, farklılıktan kaynaklanan ve verimliliği düşürebilecek sorunlarla daha çok baş etmeleri gerekiyor. İK profesyonellerinin; küresel, çeşitli özelliklerdeki hedef kitlelere yönelik çözüm geliştirmeleri ve diğer kültürlerde de pazarın ürün ve hizmetlerini üretebilecek ve satabilecek kültürel duyarlılığa sahip liderler yetiştirmeye devam etmeleri gerekiyor.

Rekabet ekonomisinin baskıları sonucu birçok şirket, İK maliyetini de içeren alanlarda kaynaklarını sınırlı tutuyor. Birçok organizasyon bu nedenle, rekabete ayak uydurmak ve maliyetleri düşürmenin bir yolu olarak Dış Kaynak Kullanımı yoluna gidiyor. 2017- 2018 SHRM Workplace Araştırması'na göre; Ford, General Motors ve Nestlé gibi şirketler merkez ofislerinin konumlandığı ülkelerdeki çalışanlarından çok, dışarıdan çalışanları bünyelerine katmayı tercih ediyor. Birçok şirket, hizmet ve bilgi ile ilgili işlerini şirket dışı kaynaklara yöneltiyor. Otomasyon; verimliliği ve performansı maksimize etmenin bir yolu olarak gittikçe daha çok şirket tarafından kabul görüyor.

İK profesyonellerinin iş güvenliği; stratejik çalışmalar geliştirmek ve uygulamaktan, outsource edilemeyen şirkete özel ihtiyaçları yönetmekten geçiyor.

Bu durum aynı zamanda, İK profesyonellerinin, performansı artırmak amacıyla etkin mali programlar, çözümler ve süreçler konusunda şirketleri için en iyi uygulamaları belirlemeye devam etmeleri gerektiğini gösteriyor. Bu da proje başlamadan önce maliyet menfaatlerini ya da bir girişimin yatırım getirisini tahmin etmeye yarıyor.

İş dünyasına ilişkin etik ve sosyal sorumluluklar konusundaki beklentilerde de son zamanlarda büyük artışlar görülüyor. Art arda patlayan skandallar ve büyük şirketlerde ortaya çıkan etik alanındaki boşluklar, çalışanları liderler üzerinde düşünmeye ve liderliğin değerini sorgulamaya yöneltti. Bazı araştırmalara göre; iş yerlerindeki güven oranı bugün en düşük düzeyde. Bu nedenle İK profesyonelleri faaliyetlerini etik olarak yürüterek, diğer bölümlere bir örnek olarak ve şirketin değerleri için bir rol modeli sunarak şirketlerine, bir güven ve birlik kültürü geliştirmek konusunda yardımcı olmalı.

En iyi uygulamaları gerçekleştiren birçok şirket, İK programlarının şirkete sağladığı artıların da ele alındığı kapsamlı ölçüm sistemleri ve değerlendirme kriterleri geliştiriyor.

İK profesyonellerini, şirketin stratejik iş ortağı olarak gören birçok üst düzey yöneticinin olmasına rağmen, hâlâ bu şekilde düşünmeyen yöneticilerle karşılaşmak mümkün. Performans ihtiyaçlarının tüm seviyelerde belirleyici olmaya devam ettiği hızla değişen işgücüne dayalı ortamlarda etki alanlarını korumak ve genişletmek isteyen İK profesyonellerinin aşağıda yer alan noktaları dikkate alması gerekiyor:

• İşin dilini konuşarak güven kazanın.
• Her İK girişimi için açık bir ihtiyaç olduğundan emin olun.
• İK etkinlik ölçümlerini işin temel parametreleri ile bağlantılandırın (gelir, pazar payı, kalite, müşteri hizmetleri, verimlilik, etkinlik, çalışanları elde tutmak ve işten ayrılmalar).
• İş performansını arttırmak konusunda en yüksek potansiyele sahip bu alanlar üzerinde çabalarınızı odaklandırın.
• Kaynakları optimum şekilde kullanın. (Zaman, para, insanlara ulaşma, ekipman, malzeme, metot ve süreçler…)
• Sürdürülebilir gelişme mekanizmaları kurarak İK'nın ilerlemesini ve süreçlerin güvenilir ve zamanın değişen şartlarına uyum sağlayabilen esnek yapıya sahip olmasını garanti altına alın.
• Şirket yapısında meydana gelen değişimlerin, İK fonksiyonları ve süreçleriyle uyumlu olmasını sağlayın.
• Düzenli olarak İK personelinin görev sorumluluklarını gözden geçirin.
• Başarı hikayelerinizi paylaşın ve yaptığınız en iyi uygulamaları belirleyin.
• Kilit paydaş grupları ve bireylerle stratejik ortaklıklar kurun.

Bu noktaları dikkate aldığınızda ve bunları faaliyetlerinize yansıttığınızda İK'nın, şirketin ihtiyaçlarıyla aynı çizgide olmasını ve de şirketinizdeki mevcut İK sisteminin rolünün yenilenmesini sağlayabilirsiniz. Bu meslek içinde yer alan bizler, İK'nın şirketin ilerlemesinde ve organizasyonel değişimde nihai katalizör olma fonksiyonları nedeniyle şirket içindeki konumunun ne kadar önemli olduğunun farkına varmalıyız.

İK alanında faaliyet gösteren bir profesyonelseniz, yaptığınız iş belki de bugüne kadar hiç bu denli kritik bir öneme sahip olmamıştı.

İnsanları geliştirmek, şirket çıktılarını belirlemek ve üretmek, değişimin öncüsü olacak araçları yaratmak, bireysel gelişim, değişimi adapte etmek ve şirketin en yüksek performans potansiyeline sahip olmasını sağlamak...

İşte tüm bunları gerçekleştirmede çok önemli bir yere sahip olan İK'nın; liderlik masasındaki koltuğunu koruyabilmesi için her şeyden önce kendi gelişimi sürekli kılması ve 'sürekli' öğrenme konusunda şirket içinde örnek alınacak bir modeli temsil etmesi gerekiyor. Bunları başa-

ranlar; müşteriler ile çalışma arkadaşlarına en yüksek uzmanlık derecesine sahip olarak katkıda bulunabiliyor.

Bunları gerçekleştirmek için ise, İK alanındaki mevcut uygulamaların yanı sıra en yeni trendlerin de bilinmesi çok büyük önem taşıyor. O halde İK'da gittikçe önem kazanan ve gelecekte kaçınılmaz olacak gelişmeler, değişimler neler? Yöneticiler sürekli olarak İK'nın sorumluluk alanını genişletmeye ve yapılan işin katma değerini, ölçülebilir sonuçlar ve organizasyonel performans kriterleri çerçevesinde değerlendirmeye çalışıyor. Aslında bu istek; ihtiyaçları karşılamaya yönelik geleneksel rolden, insan performansını geliştirme ve organizasyonel değişiminin önünü açmaya dayanan dönüşümsel bir role geçişi ifade ediyor.

Sonuç olarak, yöneticilerin bu isteğini karşılamak için, aşağıda yer alan temel alanların gelecek yıllarda İK profesyonelleri için kritik öneme sahip olacağının bilinmesi gerekiyor: İhtiyaçları analiz etmek ve çözüm önerilerinde bulunmak... Stratejik düşünmek... Etkin iletişim kurabilmek... Sonuçları yönetmek... Bu uzmanlık alanlarında başarılı olmak için İK profesyonellerinin kendi rollerini yeni bir odak noktasından hareketle gerçekleştirmeleri gerekiyor.

İK profesyonellerinin, insan performansı ve organizasyonel gelişmenin bir yolu olarak İK çözüm ve uygulamalarını 'satma' işini de iyi yapmaları gerekir.

İK bütçesini belirleyen müşteriler ve yöneticiler; İK çabalarının kaynak, para ve zaman yatırımı açısından hangi değerlere sahip olduğunu bilmek ister. Eğer İK; yöneticinin beklediği parasal ve işe ilişkin artılarının neler olduğunu gerçekleştirdiği girişimde doğru bir şekilde gösterebilirse, bu durum ek kaynakları elde etmek için mükemmel bir fırsatı yaratır. Tüm bunlar; iş performansını, işin etkinliğini ve yatırım dönüşlerini ölçen tipik değerlendirme göstergeleri olan insan, saat ve program ölçümleriyle birlikte yürür.

En iyi uygulamaları gerçekleştiren birçok şirket, İK programlarının şirkete sağladığı artıların da ele alındığı kapsamlı ölçüm sistemleri ve değerlendirme kriterleri geliştiriyor. Böylesi bir durumda İK'nın değerlendirilmesi, kullanılan programın maliyeti ile elde edilen şirket yararının kıyaslanmasına dayanıyor. Ve bir İK programının işe katkısını ölçmekte kullanılabilecek birçok farklı yaklaşım bulunuyor. Dünya çapında birçok özel ve kamu sektöründeki şirket tarafından güvenle kullanılan Yatırım Getirisi'nin hesaplanması süreci bunlardan bir tanesi...

Değişim ve bilgi sürecinin büyük bir hız kazanması daha esnek çalışanlara ve atak şirketlere olan ihtiyacı artırıyor.

Bazı değerlendirmelere göre, değişim hızı her on yılda bir, iki katına çıkıyor. Müşteriden gelen isteklerin gittikçe çoğalması, karar alma süreçlerini hızlandırıyor, kısaltıyor ve zaman maliyetini azaltıyor. İşte bu nedenle İnsan Kaynakları'nı profesyonellerinin hızlı bir şekilde stratejik cevaplar geliştirmesi gereken noktalar şunlar:

- İş performansını değerlendirmek
- Koçluk ve geribildirim sürecini yürütmek
- Bireyleri seçim, elde tutma ve promosyon konularında değerlendirmek
- İK programları, süreçleri ve ölçüm sistemleri geliştirmek ve uygulamak

İhtiyaç değerlendirmelerinde izlenecek kısa yol ise, yeni beceri ve bilgi gereksinimlerinin neler olabileceğini öngörmekle yakından ilişkilidir. Mevcut belgeleri düzenli olarak incelemek ve yeni trendlerin ya da hızla değişen teknolojinin getireceği ihtiyaçları öngörmek; bu ihtiyaçları karşılayacak İK süreçlerini başlatmak için müşteriyi beklemekten çok daha iyidir.

Mevcut sistemlere kısa vadeli çözümleri entegre etmek ve hızlı ama köklü olmayan çözüm geliştirme yaklaşımına karşı tedbirli olmak yine de çok önemlidir. Çünkü kapsamlı performans değerlendirmeleri ile bütün sisteme etki eden çözümler geliştirilebilir. Diğer bir deyişle, kısa dönem ya da kestirme teknikleri, İK'yı şirketin organizasyonel stratejisinin temel elemanı olmasını sağlayan uzun dönemli şirket ilişkilerinin oluşmasını sağlamaz.







AMA SEVİYORUM ANNEE!

Sizin de sevdiklerinize
armağan edeceğiniz binlerce hediye
LSV Dükkan'da...

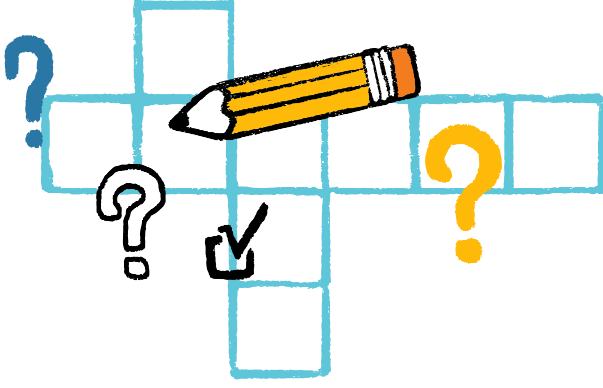


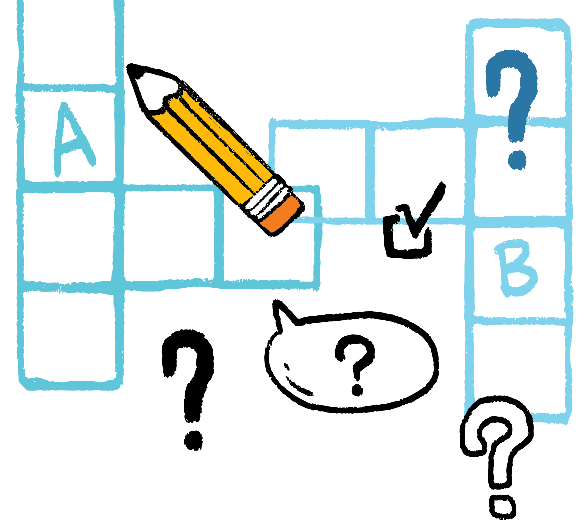
online alışverişleriniz için

www.**lsvdukkan**.com

LÖSEV KURULUŞUDUR

HRdergi'nin katkılarıyla yayınlanmaktadır.

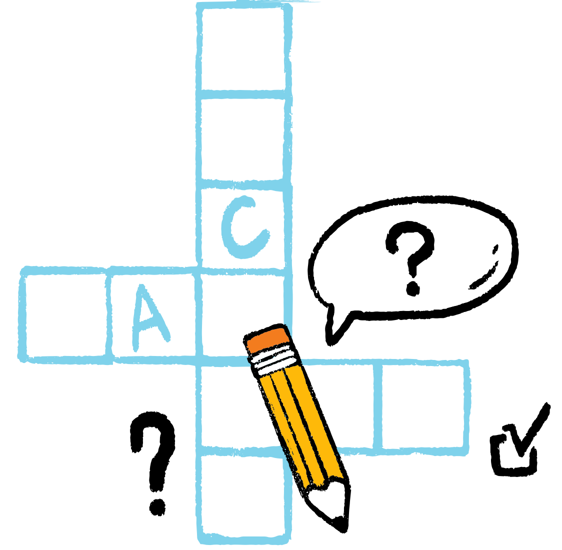




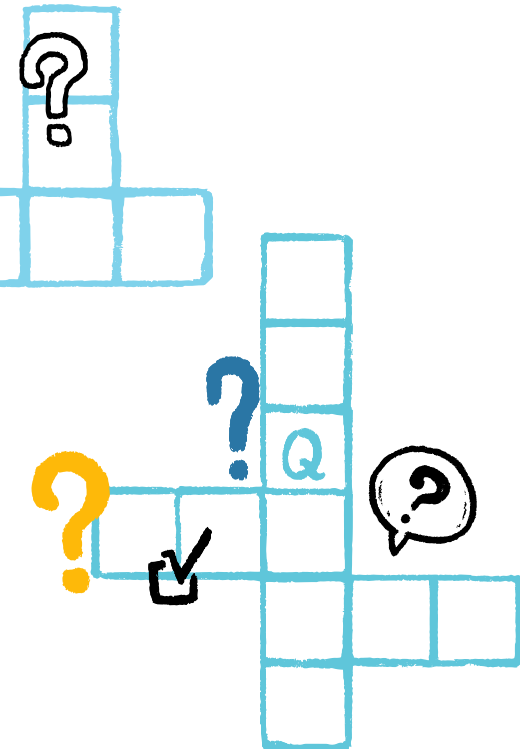
Kurumsal eğitim bulmacası

Kim, nerede, nasıl ve hangi eğitimi almalı?

Terry Roseberg, MBA



Gallup anketine göre, çalışanların yüzde sekseni için, şirket sponsorluğundaki eğitim programları çalışılan işte kalmak veya yeni bir iş bulmak arasında karar vermeleri açısından önemli bir faktör. Eğitime ayırdığınız parayı nereye yatıracağınıza karar vermeden önce komple bir ihtiyaç değerlendirmesi yapmak yaşamsal önem taşır.



Çalışan İstatistikleri Bürosu'na göre de çalışan başına düşen toplam resmi eğitim süresi; bir yıl içinde sadece 10,7 saat. Daha fazla şirket eğitime yatırım yapmanın akıllıca olduğunu idrak etmeye başladı. Ancak pek çok tercihle karşılaştılar, eğitimsel tercihinizi yönetime nasıl savunabilirsiniz, böylece çoğunu eğitim yatırımının dışında kabul ettiğinize emin olurlar.

Eğitim, kilit önem taşıyan iş dergilerine basitçe teşvik edici aboneliklerden, derece programlarının eğitim ücretini karşılamaya kadar pek çok şekle bürünebilir. Eğitime ayırdığınız parayı nereye yatıracağınıza karar vermeden önce komple bir ihtiyaç değerlendirmesi yapmak yaşamsal önem taşır. Bu durumda, değerlendirmeler yapılırken tek tek genel çalışan oylaması yapılması veya toplu katılımın sağlanacağı e-mail yoluyla anket düzenlenmesi gerekir. Ayrıca müşterilere de şirketinizin; müşteri ilgisi, ürün geliştirme, iletişim teknolojisi gibi alanlardan hangilerinin geliştirilmesini istedikleri de sorulabilir.

İhtiyaç değerlendirmesinin bir bölümü de panoramik stratejiler ve işletme ihtiyaçlarına göre eğitim sonuçlarını tartar. Kişisel gelişimi değerlendirmek daha kolaydır ancak tasarruf sağlamak, bilgiyi daha hızlı işlemek, müşterilere daha iyi hizmet vermek, şikayetleri azaltmak veya hedef her ne ise ona ulaşmak için şirket bütününde keskin rekabet sağlanmazsa bir diğer eğitim yöntemi dikkate alınabilir.

İnsan Kaynakları bu bilginin tüm bölümlerden toplanması ve tek bir varlık olarak değerlendirilmesi sürecini koordine edebilir. İhtiyaç değerlendirmesinin ardından, şirketiniz için hangi tarz eğitimin daha iyi olduğunu belirlemeniz gerekir. Genellikle kullanılan eğitim biçimleri ve her birinin avantaj ve dezavantajları aşağıdaki gibidir.

Online / Mobil Eğitim

Kullanılabilecek yüzlerce mobil eğitim seçeneği vardır. Bu mobil eğitimlerin bazıları online ortamda internet aracılığı ile işleyen programlar, bazıları ise otomatik kendi ilerleyişinizi kuran programları sunar.

Avantajları:

• Dünya çapındaki eğitmenlere ve eğitim kurumlarına, yolculuk masrafı olmaksızın erişim sağlanabilmesi.
• Çalışanların evden veya yemek saatlerinde de katılabileceği esnek ders programlarının olması.
• Çoğunlukla geleneksel sınıf derslerinden daha ucuza gelmesi.

Dezavantajları:

• Kişinin kendi disiplinini kurmasına ve odaklanmaya ihtiyaç duyulması.
• Diğer öğrencilerle ve eğitimcilerle sosyal etkileşimin minimum düzeyde olması.
• Bazı teknik yeterliliklere sahip olunduğunu varsaymak.

Danışmanlık bazlı eğitimler

Şirketteki pek çok kişinin aynı anda eğitim görmesi gerekiyorsa veya eğitim mekân içi bilgisayarlar veya donanım için veriliyorsa ofise bir eğitimci getirmek ekonomik açıdan en mantıklı ve verimli hareket olur. Bu yöntem; denetçilik becerileri, adil işe alım uygulamaları veya taciz karşıtlığı gibi kişisel konularda da iyi iş görür.

Avantajları:

• Yolculuk süresi ve çalışanların masrafları önemsizdir.
• Eğitim programı şirketin belirli ihtiyaçlarına göre özelleştirilip kişiselleştirilebilir.
• Çalışanların nasıl kullanılacağına dair eğitim gördükleri donanım ve bilgisayarlar, ofiste kullanacakları donanım ve bilgisayarlardır. Yani ilgisiz bilgi ile zaman kaybı olmaz.
• Üçüncü parti eğitimci, sınıfa eğitim uzmanlığı ve önyargısız bir yaklaşım ile gelir.

Dezavantajları:

• Çalışanlar, gereken zamanlarda derslere katılmak için ofislerinden uzak kalmayı zor bulabilir, bu da eğitimi amacından uzaklaştırır.
• Danışmanlar şirketinizin donanımı ve bilgisayarına aşina olmayabilir veya siz konuşma yapma veya etkileşimli eğitim için yeterli becerilere sahip olamayabilirsiniz.
• Yüksek kaliteli eğitimcilere yapılan masraf yüksektir.

Şirket içi eğitim

Bazı şirketler çalışanlarının küçük bir bölümünü eğitime gönderir ve bu çalışanların öğrendiklerini döndüklerinde takım ile paylaşmalarını beklerler. Veya kendi derslerini yaratır ve çalışanlarını bu derslere bilgilerini diğer çalışanlara da iletmeleri için dahil ederler.

Avantajları:

• Sadece bir ya da iki kişiyi eğitime göndermekten daha az masraflıdır.
• Çalışanları uzmanlıklarını diğerleri ile paylaşmaya yöneltir ve bu tarz eğitim sıklıkla bölümler arasında daha iyi bir farkındalık ve iletişim kurulmasını sağlar.
• Çalışanlar arasında yüz yüze olunmasına ve açık tartışmaya olanak sağlar.

Dezavantajları:

• Öğretim yeteneği çeşitlendiğinden, bazı eğitimcilerin iyi bir şekilde bilgi iletişimi kuramama riski mevcuttur.
• Planlama ve eğitim, asıl sorumlulukların zamanını azaltabilir. Bu da tüm verimliliği geciktirebilir.
• Çalışanlar soru sormaktan veya bilginin doğruluğunu tartışmaktan çekinebilir.

Dış eğitimler

Hemen her şehirde, yetişkin eğitimi veya sürekli eğitim veren sınıflara sahip olan bir üniversite vardır. Bunun yanı sıra, bazı şehirlerde başarılı girişimciler ve endüstri guruları tarafından

verilen dersleri alabileceğiniz eğitim şirketleri vardır.

Avantajları:

• Standart takvimler sayesinde her dönem öğrenilen bilginin sürekliliği sağlanır.
• Dersler endüstri ve sektör deneyimi ve eğitim kabiliyeti olan profesyoneller tarafından verilir.
• Online ve offline derslerden oluşmuş bir karışım sıkça kullanılabilir.

Dezavantajları:

• Dersler haftalarca sürebilir ve bu da bazı çalışanların dikkatini sürdürmesi için fazla uzun bir zamandır.
• Ön gereksinimlere ihtiyaç duymadan, her seviyedeki öğrenci katılabilir ve bu da eğitmenin dersi en küçük ortak payda üzerinden anlatmaya zorlar.

Konferans ve seminerler

Çalışanlar özel veya motivasyon sağlayıcı konularda, profesyonel konuşmacılar veya idareciler tarafından verilen tek seferlik "seçkin" seminerlere katılabilir. Bazı kar amacı gütmeyen veya profesyonel kuruluş da, bir alanda detaylı örenime ihtiyaç duyan yoğun kişiler için oluşturulmuş gelişim dersleri verebilir.

Avantajları:

• Geçmiş incelemeler ve referansları belirli anlatıcıların kalitelerini değerlendirmek kolaydır.
• Endüstri meslektaşları ile iletişim ağına yeni bir fırsat sağlar.
• Mücadelelere şirket dışından bir bakış açısı katar.

Dezavantajları:

• Bazı seminerler; yazar ve konuşmacıların kitap ve diğer ürünleri satmak için buluşma yerleridir.
• Tek seferlik etkinlikler veya organizasyonlar yeni düşünceyi cesaretlendirir ancak çalışanlar fikirlerini hemen harekete dökemezse uzun dönemli bir davranış değişikliği elde edilemez.

Kariyer eğitimleri

Bir sonraki seviyeye geçmek isteyen veya kariyer odaklarını değiştirmeyi amaçlayan çalışanların kariyere yönelik tüm inançlarının üzerini örtmek, bilgi ve becerilerini artırmalarına rağmen işlerinde kalmalarını sağlar. Pek çok şirket, çalışanlarının şirkette kalmasına veya bu mevkii aldıktan sonra ayrılmaya karar verdiyse eğitim ücretinin bir kısmını ödemesine gereksinim duyar.

Avantajları:

• Çalışanları asıl eğitimlerine devam etme yönünde cesaretlendirir ve şirketin genel bilgi temeline katkıda bulunur.
• Motive olmuş ve kendini veren, öğrenmek isteyen çalışanları çeker.
• Çalışanları hayal ettikleri işte çalışmaya ve daha mutlu ve daha verimli iş gücüne teşvik eder.

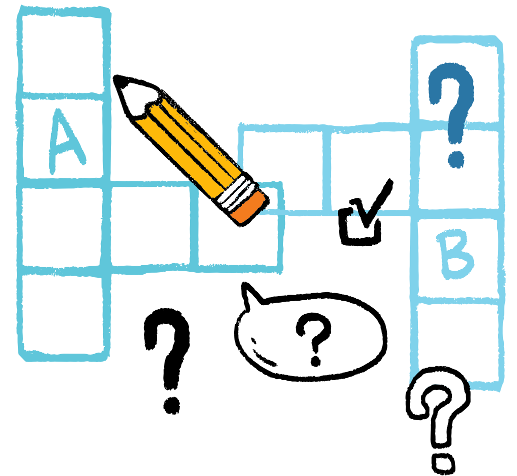
Dezavantajları:

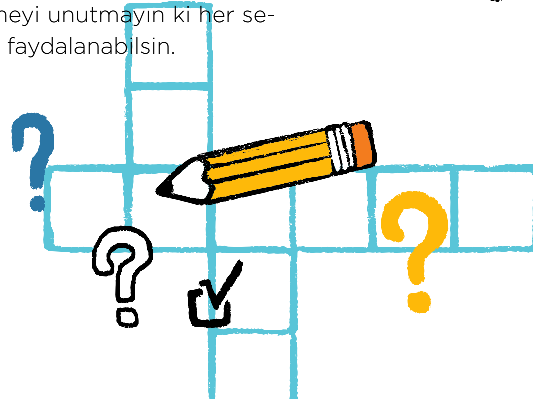
• Programlar, çalışanları iş performanslarını düşürecek derecede yoracak kadar yoğun olabilir.

Sunmaya karar verdiğiniz eğitim tarzına bakmaksızın, zamanınızı ve paranızı akıllıca harcıyor olduğunuzdan emin olmanızı sağlayacak sürekli geri dönüşü toplamak çok önemlidir. Belki de birden fazla tarzda eğitim sunmaya ihtiyacınız olduğunu fark edeceksiniz, böylece farklı eğitim yöntemlerini kullanan çalışanlar çoğunu eğitim haricinde alabilir. Kendinizi de kaydetmeyi unutmayın ki her seviyeden çalışan faydalanabilsin.

Kişisel gelişimi değerlendirmek daha kolaydır ancak tasarruf sağlamak, bilgiyi daha hızlı işlemek, müşterilere daha iyi hizmet vermek, şikayetleri azaltmak veya hedef her ne ise ona ulaşmak için şirket bütününde keskin rekabet sağlanmazsa bir diğer eğitim yöntemi dikkate alınabilir.

İnsan Kaynakları bu bilginin tüm bölümlerden toplanması ve tek bir varlık olarak değerlendirilmesi sürecini koordine edebilir. İhtiyaç değerlendirmesinin ardından, şirketiniz için hangi tarz eğitimin daha iyi olduğunu belirlemeniz gerekir.





HRdergi

İNSAN KAYNAKLARI VE YÖNETİM DERGİSİ

20. Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi Zirvesi

15 Mayıs 2018 İstanbul Marriott Hotel Asia

Lojistikte Dijital Çağ
Lojistik 4.0

Destek Sponsoru



Ayrıntılı bilgi almak için Sinem Hancı, zirvelerde sponsor olmak ve stand açmak için Rabia Sönmez ile iletişime geçebilirsiniz.
0216 360 0 111 / sinem@hrdergi.com – rabia@hrdergi.com / www.hrdergi.com

İş dünyasındaki en tepe gündem hiç değişmiyor:

Geleceğin liderleri kimler olacak?

Aberdeen Group Report
-Özet bildiri-



Gelişmiş ülkelerdeki pek çok şirkette, beş yıl içinde var olan liderlerin emekli olacağı tahmin ediliyor. Tüm dünyada çalışanlarla ilgili verilere bakarsanız, her iki çalışandan birinin işini sahiplenmediğini görüyoruz. Eğer iki çalışanınızdan sadece biri tüm yükü sırtlıyorsa, uzun vadede büyük bir şirket haline gelemezsiniz. Sadece pek çok özel ve kamu kurumundaki liderlerin güvenilirliğine bakmak bile liderliğin ne kadar büyük bir konu olduğunu anlamanıza yardımcı olur.

Geçtiğimiz günlerde gerçekleştirdiğimiz araştırma için yüzlerce şirkete program ve uygulamaları konusunda sorular sorduk. Onlardan ayrıca, liderlik geliştirme konusunda mükemmel olduklarına inandıkları şirketleri aday göstermelerini de istedik. Buna ek olarak; Rosabeth Moss Kantor'dan Dave Ulrich'e kadar İK liderliği alanındaki 25 gurudan da aday göstermelerini talep ettik.

Finansal sonuçlar alamıyorsanız liderlik geliştirme konusunda mükemmel bir şirket haline gelmenizin imkânsız olduğuna sonuna kadar inandığımız için bu şirketlerin finansal yapısını da incelemeyi ihmal etmedik. Bu süreç sayesinde; liderlik geliştirme programlarına ciddi yatırım yapmakla ünlü olan ancak iş sonuçları elde edemeyen bir dizi şirket olduğunu tespit ettik. Tüm bunların yanı sıra aday gösterilen bu şirketlerdeki liderlerle yüzlerce söyleşi gerçekleştirdik. Son olarak tüm bu bilgileri; Chief Executive Dergisi tarafından seçilen bir uzman grubun önüne koyduk. Liderlik konusundaki en iyi şirketleri onlar seçti.

Her şirket, en önemli değerlerinin insanlar olduğunu söylüyor. Ancak bu zirvedeki şirketlerde görev yapan liderler yeteneğin gerçekten önemli olduğuna samimi bir biçimde inanıyor. Zamanlarını nasıl geçirdikleri de bunu kanıtlıyor. Jack Welch'in zamanının yüzde 50'sini insanlarla bir arada geçirdiğine ilişkin öyküleri hepimiz duyduk. Bu tarz davranış biçimlerine zirvedeki şirketlerde de tekrar tekrar rastladık.

Örneğin, Home Depot'tan Bob Nardelli zamanının yüzde 40 – 50'sini insanlarla geçiriyor; Procter and Gamble ya da Colgate – Palmolive CEO'su da öyle…

P&G'nin CEO'su, kendisine doğrudan bağlı olmasalar da gelişmekte olan liderlere koçluk yapıyor, onların nereye gittiğini anlayabilmek için tek tek vakit geçiriyor. Bir başka üst düzey yönetici olan P & G'den M. Healey, her gün yarım saatlik koçluk seansları düzenliyor; öyle ki ajandası bir doktorun randevu defterine benziyor. IBM'den R. Adkins, kendisinin komuta zinciri içinde olmayan 40 kişiye mentorluk yapıyor. Bu kişilerle her çeyrek dönemde en azından bir saat bir araya geliyor. Bu nedenle, liderlik geliştirme sadece "çalışanlarla ilgili bir konu" değil. Bu liderler, mükemmel kişileri geliştirirlerse organizasyonlarının performansının artacağına samimi bir biçimde inanıyor.

Büyük şirketlerde liderlere erişmek son derece kolay

IBM'den Gerstner e-postalarına 24 saat içinde kişisel olarak yanıt veriyor. Intel'de, Grove'un bölmesini diğer çalışanların bölmesinden ayırt etmek mümkün değil. Colgate'ten Mark'ı öğle yemeği kuyruğunda görebilirsiniz.

Diğer şirketler de çalışanları ile zaman geçirdiklerini söyleyebilirler. Ancak bunu somut ve anlamlı bir şekilde yapıp yapmadıkları tartışılır. Diğer şirketlerin CEO'ları, zamanlarını koçluk yerine stratejik iş kararları ile geçiriyor, kimi zaman da liderlik geliştirme sorumluluğunu dış uzmanlara verebiliyor.

Bazı CEO'lar klişe sözler söyleyerek liderlik geliştirme programları açabilir, ancak kollarını sıvayarak dört ya da beş günlerini öğretme, tartışma ya da gelişen liderleri zorlama işleri ile geçirmez. Bazı CEO'lar ise, sadece belirlenmiş zamanlarda ortalıklarda görünmek yerine şirketlerinde liderliği geliştirir ve öğretir. Bazı CEO'lar da çalışanlarının önüne düzenli aralıklarla çıkar. Ama bu yapay bir davranış şeklidir.

Diğer şirketlerin CEO'larının da benzer toplantılara katıldığını ya da benzer liderlik geliştirme programlarında boy gösterdiğini görebilirsiniz. Ancak onlar bu uygulamayı zirvedeki şirketlerin CEO'ları gibi "sahiplenmez". Zirvedeki şirketlerin neden farklı olduğuna ilişkin vardığımız en önemli sonuç bu.

Mükemmel şirketler mutlaka en azından bir dönem aktif Yönetim Kurulları'na sahip olmuştur. General Electric'te, Yönetim Kurulu Jack Welch'in yerine geçecek 16 adayın seçimi konusunda aktif rol oynamıştı. Yönetim Kurulu, altı yıldan uzun bir süre bu adayların çalıştığı yerleri ziyaret etmiş, onlar için çalışan müdürlerle tanışmıştı. Onları testlere tabi tutuyor, yılda iki kez akşam yemeği yemek ya da golf oynamak için bir araya geliyordu.

Procter and Gamble'da da yönetim kurulu üyeleri liderlik geliştirme programları öğretir. Intuit'in CEO'su Scott Cook gibi yönetim kurulu üyeleri P&G yönetim kurulu toplantılarından bir gün önce gelerek yüksek potansiyel sahibi olanlara tek tek koçluk yapıyor.

Yönetim kurulları tesisleri de düzenli olarak ziyaret ediyor. Örneğin, Home Depot'ta yönetim kurulu üyelerinden her çeyrek dönemde iki ziyaret yapmaları isteniyor. Yönetim Kurulu üyelerinin; işlerin nasıl gittiğine ilişkin somut bir his edinmesi için müdürler, çalışanlar ve müşterilerle bağlantı halinde olması ve isteniyor. Yönetim Kurulu'nun liderlik ve yetenek yönetimine katılımının gelecekte çok daha fazla önem kazanacağına inanıyoruz.

Bu şirketlerdeki iletişim diğerlerine göre çok daha kişisel, daha açık ve spontane...

Büyük şirketlerde video ya da uydu aracılığıyla iletişim kurma eğilimi var. Ancak insanların kalbine ve zihnine dokunmaya çalışırken, bu yöntemler yararlı olmayacaktır. Zirvedeki şirketlerin liderleri ön planda ve ulaşılabilir olmaları gerektiğini bilir. Bu liderler bunu anlar; onlara bu konuda koçluk yapılması gerekmez.

Bir CEO ile konuştuğunuzda "Bu şekilde iletişim kurmak gerçekten önemlidir" dediğini duyabilirsiniz. Ancak gerçekte bunu yapmazlar. Yine önemli olan; onların ne yaptığı, bunu nasıl yaptığı ve bunları ne sıklıkla yaptıklarıdır.

Müşterilerimden biri lider geliştirmekle ilgili mükemmel bir şirketi ziyaret etmek istemişti. Onlarla bir gün geçirdikten sonra etkilenmemiş olarak geri döndü. "Herhangi ilginç ya da sofistike bir şey görmedim" diyordu. Sadece "biz bunu yapıyoruz, onlar bunu yapıyor mu?" sorularını içeren bir listeyi dikkate aldığı için asıl önemli noktayı kaçırmıştı. Evet, insanlar aynı şeyleri yaparlar ancak buradaki fark ne kadar samimi yapıldığıdır.

İnsanlar bu büyük şirketlere gidiyor ve çoğunlukla etkilenmeden geri dönüyorlar çünkü uygulamalar listesine baktığınızda hiçbirinin diğerinden farklı gözükmediğini fark ediyorsunuz. İşte bu nedenle, inançlar ve değerler bu kadar önemli…

Pek çok lider; kritik iş ihtiyaçlarını karşılamak için yeteneğe odaklanma ve liderlere enerji vermenin gücünü biliyor.

Keşke buna yanıt verebilseydim… İlginç bir şekilde, bu şirketlerin hepsi özelliğini yitiren programların çevresinde dolanıp duruyor. Birilerinin bunun farkına varıp, "Biz farklı bir yoldan gidiyoruz" demesi gerek. Peki bunun kökeni nedir?

Bulgularımız; liderlikle ilgili başarılı girişimlerin gerçek ve somut iş ihtiyaçlarını karşılayarak başladığını gösteriyor. Bu nedenle pek çok lider; kritik iş ihtiyaçlarını karşılamak için yeteneğe odaklanmanın ve liderlere enerji vermenin gücünü biliyor.

Bunun yanı sıra; insanların kendilerini kanatları altına alan liderlere karşı güçlü bir tür zorunluluk hissine sahip olduğunu fark ettik. İnsanlar, kendilerini işe alan liderlerin doğru seçim yaptığını kanıtlamak ister. Kendilerini kanıtlarken ve daha fazla fırsat sunulurken, çalışanlar da bunu geri vermek için sahip oldukları duyguları artırır. Üstelik bunun nakit ya da özendiriciler ile ilgisi yoktur.

Liderlik geliştirme programlarının da kuşkusuz önemli bir rolü vardır. Pek çok kişi bu programların deneyimleri bir araya getirmek için önemli olduğunu söyler.

Kimileri ise öğrendiklerini diğer deneyimli kişilerle paylaşabildikleri için bağlantı kurulabildiğini belirtir. Ancak pek çok durumda bu; köpeğin kendisi değil sadece kuyruğudur. Bu önemlidir, bir yeri vardır ancak pek çok organizasyon bu kurumlardan yetenek geliştirme konusunda çok şey bekler. Ancak öyle değildir.



Yaptığınız iş çıkardığınız sesten daha iyi duyulur!

İÇ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ SİZİ BİR İŞVEREN MARKASI YAPABİLİR!



Her şirketin, insanın ve organizasyonun bir markası vardır. Markaların doğuşu; hizmet edilecek müşteriler, geliştirilecek yetenekler ve yaratılacak değerlerle birlikte olmuştur.

Sizin departmanınız da herhangi bir özelliğiyle bilinir. Ve sevseniz de sevmeseniz de o özellik, sizin markanızdır. Çalışanlar bir iç müşteri gibi görülüyorsa o zaman İK da bir hizmet veren şirket ve marka oluyor.

Jack Boogaard
İK & Yönetim Danışmanı

Diğer markalar gibi, sizin departmanınızın markası da “müşterilerinizin” (İK departmanı için çalışanlar ve üst yönetimin) düşüncelerinde yaşar.

Müşteriler, markanız hakkında olumlu ya da olumsuz fikirlere sahip olabilirler. Örneğin, departmanınız çalışanların ihtiyaçlarına cevap verebilen bir departman olmasıyla bilinebilir. Ya da iletişimin zayıf olduğu ve gereksiz kâğıt işleriyle çalışanların zamanını harcayan bir departman olmasıyla…

Departman markanızın müşteriler tarafından algılanışının önemli sonuçları vardır. İyi düşünülmüş, dikkatlice yönetilen ve pozitif çağrışımlar yapan markalar, hedefledikleri noktaya ulaşabilirler. Ancak bir markanın kötü yönetim, yeterince iyi planlanmama ve negatif çağrışımlar yapması durumunda şansı çok azdır.

Peki sizin markanız negatif çağrışımlar yaparsa ne olur? Birincisi, yönetim sizinle ilgilenmez. İkincisi, çalışanlar sizden kaçmaya çalışırlar. Ve en önemlisi, organizasyonunuzda olumlu bir etki bırakma yeteneğiniz yok olur.

İnsan Kaynakları departmanları açısından, markalandırmayı daha iyi anlayabilmeniz için şu dört bileşeni göz önünde bulundurmalısınız:

1. Departmanınızın birincil hedef kitlesi,
2. Departmanınızın yeterlilikleri,
3. Departmanınızın hedef kitlenize sağlayabileceği faydalar,
4. Departmanınızı ve yaptığınız işi diğerlerinden ayıran ana özellikler.

Şirkette önemli bir sunumunuz var. Sunumda kullanmanız için şirketin karşı yakadaki şubesinden gelmesi gereken bazı evraklar var. Masanızdan kalkıp koridora doğru yürüyorsunuz. Evet, tam tahmin ettiğiniz yerde, koridorun köşesinde, kargo paketiniz duruyor. Sadece bir paket değil, o sizin turuncu- mor kargo paketiniz. İhtiyacınız olan evraklar, söz verildiği gibi size ulaştı. Kargo şirketinin size sağladıkları; bir yakadan öbür yakaya paket dağıtımından çok daha fazlasıydı. Aynı zamanda, evrakların kesinlikle bir gün içinde ulaşacağına emin olmanın rahatlığını yaşadınız.

Büyük markalar her zaman kalite güvencesi sağlarlar. Karar verme aşamasını kolaylaştırırlar ve müşteriler için yarattıkları değeri iletmeyi başarırlar.

Ayrıca, büyük markalar söz verir ve sözlerini tutarlar. Bu özellikler, büyük markaları diğerlerinden ayırır ve bu markaların bir adım önde gitmesini sağlar. Bu örneğin, bir İnsan Kaynakları’na nasıl uyarlanabileceğini merak ediyorsanız, aşağıdaki anket sorularını cevaplayarak işe başlayabilirsiniz:

- Departmanınız iç müşterileriniz tarafından nasıl biliniyor? (Çalışanlar ve yönetim açısından)

- Müşterileriniz, onlara sunduğunuz değerleri nasıl tarif ederlerdi?

- Müşterilerinize ne gibi vaatler ve sözler veriyorsunuz?

- Verdiğiniz söz ve vaatleri ne kadar tutuyorsunuz?

- Departmanınız, “kendi alanında en iyi” denilebilecek bir şey yapıyor mu?

- Müşterilerinizin sizin departmanınızla olan deneyimleri, çalıştıkları diğer departmanlarla olan deneyimlerinden nasıl ayrılıyor? Hangisi daha iyi?

- Müşterinizin sizin departmandan en çok istediği şey ne olabilir?

- İç yönetimin dikkatini çekme, çalışanların katılımını sağlama ve bütçenin dağılımında departmanınız ne kadar etkili?

Bunlar pek kolay sorular değil. Çok az departman yöneticisi bu soruları daha önce de bu şekilde sormuştur. Cevap alabilenlerin sayısı da oldukça azdır. Ancak, bu sorular, büyük markaların güvenle cevaplayabildiği sorulardır.

Benzerlerini yapma kabiliyetiniz, o markaların sağladığı faydaları sizin de kazanmanızı sağlar. Artık, sizin de büyük markaların yaşadığı mutluluğu yaşama zamanınız geldi. Şimdi, İK departmanınızı markalaştırmanın tam zamanı!

İK için birinci bileşen; hedef kitle olan çalışanlardır.

Yaşı, cinsiyeti, geliri ve organizasyondaki rolü hedef müşterilerinizi tanımlamanızı sağlar. Ancak daha çok, ortak ihtiyaçlar ve davranış biçimleri çalışanlara hizmetinizi belirler. Büyük markaların büyük olmasının bir nedeni de müşterileriyle etkili bir iletişim kurmaları ve farklı ihtiyaçları en verimli şekilde karşılamalarıdır.

Ancak, işiniz ikincil dereceli müşterilerinizle -yani, paranın kaynağı olan üst yönetimle- birlikte tamamlanır. Kargo şirketinin hem kargonun göndericisini hem de alıcının ihtiyaçlarını ve beklentilerini gözetmelidir.

Siz de çalışanların ihtiyaçlarını karşılarken, departmanınızın hizmetleri için kullanacağınız kaynakları belirleyen yönetimin de ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmalısınız.

NerveWire Danışmanlık’tan Russ Campanello, “Müşterilerimi iki gruba ayırıyorum” diyor ve şöyle devam ediyor: “Büyük ödeme yapan müşterilerim ve perakende satış yaptığım müşterilerim var. Büyük ödeme yapan müşterilerim şirketin yönetimi… Onlar yatırımların nereye yönlendirileceğini belirliyorlar. Perakende müşterilerim ise çalışanlar bazındaki müşteriler.”

İkinci bileşen; yeterlilikleriniz

Bu kavram, sadece bir girişimciden ya da bütün olarak şirketten daha fazla alana uyuyor. Departmanınızın yeterlilikleri,

neleri sunabilmekte başarılı olduğunuzu içerir. Aynı zamanda, müşterilerinizin en fazla hangi açıdan fayda sağladığını da gösterir. Ve bunun yanında, verdiğiniz sözleri tutabilme kabiliyetinizi belirleyen de yeterliliklerinizdir.

Çekirdek yeterlilikleriniz, müşterilerin belirli ihtiyaçlarını karşılamak için kullandığınız yeteneklerle belirlenir.

Üçüncü bileşen; bir çalışanın ürünlerinizi ya da servislerinizi kullandığında kazandığı faydalardır.

Mesela, İK departmanları çalışanlara, finans ve sağlık sigortasıyla ilgili kararlarını daha iyi vermeleri amacıyla bir eğitim sağlayabilir. Bu destek, masraftan kaçınma ve mali kazanç sağlama dışında, İK departmanı hakkında olumlu izlenimler oluşmasına da etki eder. Faydalar çeşitli şekillerde sağlanabilir; fakat, bunların özellikle birincil müşteriler tarafından kolayca fark edilip değer verilebilecek nitelikte olması gerekir.

Dördüncü bileşen; kişilik özelliklerinden oluşan bir küme...

Markalar da kişiler gibidir. Nasıl her başarılı insan kendi markasını kişiliği ile ifade ediyorsa, her başarılı markanın da bir kişiliği olabiliyor. Kişilik özellikleri, sizin ve departmanınızın yaptığı işlerdeki farkı tanımlayan sıfatlardır.

Müşterilerinizin sizinle etkileşimden kazandıkları deneyimleri de açıklar. Daha da fazlası, bu özellikler hedef kitlenizi markanıza yatırım yapmaya ve sizinle ilişki kurmaya teşvik eder.

Departmanınız nasıl tanınıyor? Verimli? Detaycı? Uyumlu? Duyarlı? Sıkıcı? Yavaş? Bilgili? "Boston Scientific" şirketinin İnsan Kaynakları müdür yardımcısı Robert MacLean şöyle diyor:

"Ben, alanındaki temel becerilere sahip ve müşterilerin ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği olan bir marka olarak bilinmemizi isterdim. Bir marka arıyorsam, bu marka önemlilik, bağlayıcılık ve cevap verebilirlik özelliği olan bir marka olmalıdır."

Bir departman markasına sahip olarak, departmanınızı hemen büyük bir markaya benzetmeniz mümkün olmayabilir ama...

İlgi çekme yeteneğiniz, organizasyondaki öneminiz ve bütçeden alacağınız pay açısından inanılmaz gelişme gösterebilirsiniz.

Sağlam bir departman markasına sahip olmanın bunlar dışında şöyle faydaları da var:

- Profesyonel kabul görme - müşterileriniz sağladığınız değeri daha iyi tanımlayabilecekler.
- Kurumsal önem - iç kaynaklara ulaşabilme yeteneğiniz artacak.
- Kurumsal etki - şirketin başarısına katkınız artacak.

Müşterileriniz bir değer sağlayabildiğinizi anladıkları zaman, iyi şeyler olacak demektir.

İlk olarak, takımınıza olan güven artacaktır. İkincisi takımınızın, performansı ile ilgili elle tutulabilir bir geri bildirimi olacak ve hangi konulara daha fazla önem verip hangilerini elemek gerektiğini bileceğiniz için, verimlilik artacak.

Üçüncüsü, takımın itibarı artacak ve takım içindeki dayanışma gelişecek. Bu durum da üretkenliğin, kuruma olan etkinin ve motivasyonun artmasına, işgücü kaybının da azalmasına neden olur. Ve en önemlisi de hedef kitlenizle aranızdaki ilişkileri kuvvetlendirir ve vazgeçilmez olursunuz...

Sağlam markalar, genellikle güvenilen otoritelerdir. Kalite güvencesi sağlayarak, satın alma kararını kolaylaştırırlar. Bu durum özellikle, karar vermek zor olduğunda ve bilgi yetersiz olduğunda geçerli olur. Örneğin, bir çalışanın finansal yatırımlarını ne şekilde belirleyeceği gibi kararlar alması sırasında bunu görebilirsiniz.

Bu gibi durumlarda, departmanınızın yetenekleriyle ilgili pozitif çağrışımlar yapabilen müşterileriniz, size güvenmesi, aktif olarak katılması, dürüst eleştiriler getirmesi ve katkınızı taktir etmesi daha muhtemel olan müşterilerdir.

Sağlam bir marka, departmanınızın kurum içindeki önemini de artıracaktır.

Bu önem de bütçenin dağılımı ve yönetimin ilgisi gibi iç kaynaklar konusunda mücadelenizi kolaylaştırır. Bunların ikisi de günlük ya da yıllık bazda hedeflerine ulaşmayı arayan İK departmanları için kritik başarı faktörlerindendir.

Markaların pazardaki ürün ve hizmetlerin pozisyonunu belirlemesi gibi, bir departman markası da sizin şirketteki rolünüzü ve etkinizi belirler.

Sağlam bir departman markası stratejik hedeflerinizi destekleyerek, şirketin dış pazarda rekabet edebilir olmasını kesinleştirir.

Müşterileriniz sunduğunuz değerin farkındaysa; önemli kararlarda yönetim yanınızdaysa, şirketin rekabetçiliğini ve çalışanların üretkenliğini arttıracak programlar düzenlemek için gerekli bütçe desteğini bulabiliyorsanız, sadece hizmet sağlamış olmaktan çıkıp maksimum etkiye ulaşırsınız. Bu da stratejik ve bürokratik roller arasındaki farktır. İnsan Kaynakları uzmanı Ed Hurley-Wales'in yorumları ise şöyle: "Bu, daha stratejik bir organizasyon olmak ve



İnsan Kaynakları'na olan bakış açısını değiştirmekle ilgili bir şey. Ayrıca, yönetim seviyesinde etkili olmayı ve masada sizin de bir sandalyeniz olmasını sağlamanız için mükemmel bir yöntem." Ed Hurley-Wales, bu söylediklerini şu cümlelerle destekliyor:

Bu, stratejik odaklı ve ana hedefleri şirketin genel hedefleriyle paralel giden bir organizasyon olmanızı sağlayan bir durum. Bunu gerçekleştirebilirseniz, yönetim İnsan Kaynakları'nı şirketin başarısının önemli bir faktörü olarak görmeye başlayacaktır. Tam tersi bir durumda ise, İnsan Kaynakları'nın sadece pahalı süreçler üreten ve verimsiz olarak görülen rolüne saplanıp kalırsınız.

Müşteri odaklılık, günü gününe yönetim ve stratejik planlama arasındaki dengeyi iyi kurabilirseniz, İK'nın önemi çalışanlarınızdan genel müdürünüze kadar herkesin bilincine yerleşecektir. Eski İK anlayışı ve yeni İK vizyonu arasındaki fark da ateş böceği ve flaş patlaması arasındaki fark kadar açıktır.

temizleme ya da paket dağıtımı gibi belli müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak hizmetler sağlamak.

İK markaları da hizmet markaları da müşterilerine kazanç sağlar.

Nordstrom's Gucci, Hugo Boss ve Dona Karan gibi markaların ürünlerini satın alıp müşterilerine sezona uygun kıyafetler ve bu markaların stillerine göre tavsiyelerde bulunuyor. Daha sonra ise belli bir ücret karşılığında, her müşterinin ihtiyacına göre kıyafetleri farklı şekillere sokup müşteriye sunuyor.

Benzer şekilde, İK departmanları da Fidelity, Vanguard gibi finans kuruluşlarından uygun yatırım olanaklarını öğrenip her çalışanın finansal yatırımları ile ilgili kararlarını kolaylaştıracak bilgiye ve teknik kaynaklara ulaşmasını sağlayabilir.

FedEx uçak satın alıyor, pilot buluyor, depolar ve merkezler kuruyor; böylece müşterileri ülke içindeki her yere istediği dokümanı bir günde ulaştırabiliyor. Şirket,

Sizin markanız negatif çağrışımlar yaparsa ne olur? Birincisi, yönetim sizinle ilgilenmez. İkincisi, çalışanlar sizden kaçmaya çalışırlar. Ve en önemlisi, organizasyonunuzda olumlu bir etki bırakma yeteneğiniz yok olur.

Markanızın müşteriler tarafından algılanışının önemli sonuçları vardır. İyi düşünülmüş, dikkatlice yönetilen ve pozitif çağrışımlar yapan markalar, hedefledikleri noktaya ulaşabilirler.

Bir İK departmanı markası FedEx, Dell gibi hizmet markalarına ya da yerel bir kuru temizleyici markasına benzer. Hizmetler belirli müşteriler için yapılan, elle tutulmaz aktivitelerdir.

Hizmet markaları iki iş yapabilir. Birincisi, başka şirketler tarafından geliştirilmiş elle tutulabilir ürünleri alıp kendi deneyimleri ve aktiviteleriyle sarmak. İkincisi ise, kuru

bunun dışında kamyonlar ve sürücüler de alıyor ki müşteriler ofislerinden çıkmadan paketlerine ulaşabilsinler.

İK departmanları da çalışanların işlerini daha iyi yapabilmeleri için gerekli yetenekleri kazanmalarını sağlayacak eğitimler sunabilir. Daha sonra da çalışanların kendi kariyerlerini şekillendirmeleri için destek verebilir.

İK departman markaları da hizmet markaları da müşterilerine kazanç sağlarlar. Bu kazançlar güvenilir bir danışmanlık desteğinden, bilinçli bir tercih yapmaya kadar değişebilir.

Fakat hizmet markalarının ürün markalarından iki önemli farkı vardır. Birincisi, ürünler üretilir ve daha sonra müşteriye sunulur. Hizmetler ise müşterinin varlığında sunulur.

İkincisi, ürünler elle tutulabilir; hizmet ise elle tutulamaz, müşteriler genellikle onlar için yaptıklarınızın birçoğunu göremez.

Sonuç olarak, müşterilerinizin sunduğunuz hizmetin değerini anlaması daha çok sizin performansınız - yani genellikle işinizin sonucu- ile belirlenir. Bu da sizin hizmet basamaklarının verimli bir şekilde planlanmasına ve sunumunuzun yeterince iyi olmasına dikkat etmenizi gerektirir.

Ve bu aynı zamanda, markanızın imajının ürettiğiniz ürünün tasarımıyla değil, müşterilerinizin sizle çalışırken edindikleri deneyimlerle belirleneceğini gösterir.

Markanızın, başkalarından farkı olmayan markalar değil, FedEx gibi bir marka olması için, geleneksel markalandırmanın dışında da yapabileceğiniz şeyler var. Bu nedenle, departman markanızı oluştururken, aşağıdaki yedi kuralı aklınızdan çıkarmamanızı tavsiye ediyoruz:

Sevilse de sevilmese de her departmanın bir markası vardır.

Bunu sizin ününüz gibi düşünebilirsiniz. Ününüz ya da markanız, hedef müşterilerinizin kafalarında edindiğiniz yerdir. Bir marka müşterinizin beynine girerken, müşterinizin sizinle ilgili fikirleriyle birleşir. Sizin için en iyisi, o fikirlerin olumlu fikirler olmasıdır.

Nike, kendini "performans" kelimesiyle; Disney "aile" kelimesiyle; Terminex ise "Böcek yok, problem yok" sloganıyla özdeşleştirmeye çalışıyor. Bütün bunlar, şirket markasının olumlu çağrışımlar yapmasını ve hedef müşterinin şirketle ilgili değeri kafasında belirlemesini sağlayan pozitif kalıplar.

Siz de güçlü, tercih edilir ve özel bir marka yaratmak istiyorsanız, birtakım pozitif etki bırakacak kalıplar bulun ve markanızı onlarla ilişkilendirin.

- *Müşterileriniz tarafından nasıl tanınmak istiyorsunuz?*
- *Hedef kitleniz ününüze niçin değer vermeli?*
- *Müşterilerinizin ününüzü kabul etmesi için neler yapmanız gerekir?*

Markalar söz verir ve verdikleri sözleri tutar.

Sizin markanız da müşterileriniz için anlamlı olabilecek, işe yarar sözler vermeli. Ve eğer bir söz verirseniz, onu yapın - hatta daha fazlasını yapın.

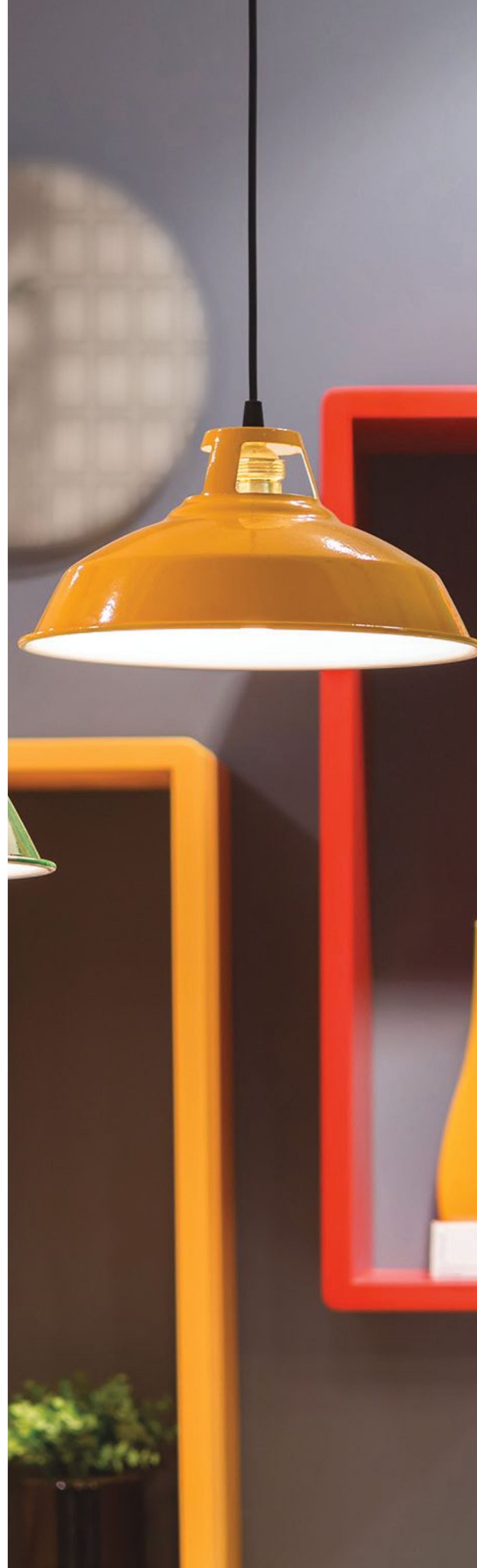
Sözünüzü tutamamanıza neden olacak her şey, ününüzü düşüreceği gibi müşterilerinizi de rahatsız eder.

Nordstrom'unkine benzer lüks bir hizmet sözü ya da Terminex'inki gibi "problem yok" sözü verebilirsiniz.

Hangi hizmeti sağlarsanız sağlayın, müşterilerinizin sizin ne yapacağınızı açıkça anlaması gerektiğini unutmayın. Böylece, beklentileri daha iyi şekillendirebilirsiniz ama bu yetmez.

Ayrıca, beklentilerin tamamen karşılanabilmesi için söz verdiğiniz işi yapmanız gerekir. Mark Twain'in verilen vaatlerle ilgili sözünü hatırlayın: "Bazı insanları şaşırtır, diğerlerini ise hayrete düşürürsünüz!"

- Hedef kitlenize ne gibi sözler veriyorsunuz?
- Bu sözleri ne kadar tutabiliyorsunuz?
- Ne gibi sözler vermelisiniz?



Az işle uğraşırsanız, daha iyi yapabilme ihtimaliniz artar.

Madde #2'de ne yapacağınızı belirlediniz, Madde #3'te ise neler yapamayacağınız konusunda emin olarak, ne yapabileceğinize odaklanacaksınız.

Herkesin tüm ihtiyaçlarını karşılayamayacağınıza göre, neyi en iyi yapabileceğinize ve hangi hizmetler konusunda dış kaynaklardan yararlanacağınıza karar vermelisiniz. Bir konuda mükemmel olarak bilinmek, birçok konuda orta halli olarak bilinmekten çok daha iyidir.

Uygun zamanınız ve kaynağınız olmayan birçok işle uğraştığınızı düşündünüz mü hiç? Bu, genel olarak görülen ve beklenen bir gelişimdir. Neden?

Her insanın yeni konular hakkında iyi fikirleri ve önerileri vardır. Ve kimse uğraştığı bir işi bırakmak istemez. Böylece, birçok sorumluluk alırsınız, ama hiçbirinden tam olarak sıyrılamazsınız.

Bu durum markalandırmaya nasıl uyarlanabilir? FedEx ne yapıyor? Paketleri dağıtıyor. O kadar.

Sadece tek bir işle uğraştığı için de FedEx bütün enerjisini o işi en iyi yapmaya yoğunlaştırıyor, ve yapıyor. Dell, çağrı merkezi ve web sitesi vasıtasıyla araba satmıyor; ama, endüstrideki herkesten daha iyi bilgisayar ve bilgisayar parçaları satıyor.

Siz de en iyi yaptığınız bir ya da iki konuya yoğunlaşarak çok fazla kazanç sağlayabilirsiniz.

Yapacağınız iş sadece problemleri azaltmaksa bile, çalışanlarınızın en yüksek kalitede hizmeti sağlaması, mükemmelliğinizle tanınmanıza neden olabilir.

Diyelim ki bütün sorumluluklarınızdan sıyrılamadınız. Yine de, bazı hizmetlerdeki temel sorumluluklarınızı yerine getirmeniz için yeniden bir plan yapabilir ve müşterilerinizin en değer verdikleri hizmetlerde onlara "Vaav...." dedirtebilirsiniz.

Pratikte bu, şirket genelinde üretkenliği arttıracak eğitimlere odaklanabilmeniz için, maaş-bordro işlerinde dış kaynak kullanımına başvurmanızla sonuçlanabilir.

Bu fonksiyonlar arasındaki fark, markanızın "kâğıt düzenleyen" olmaktan çıkıp şirketin "üretkenlik motoru" olmasına neden olur.

• Hangi hizmetleri sağlıyorsunuz?
• Bu hizmetler arasında kaynak dağılımı ve eforunuzun dengesi nasıl?
• Ne yapmamalı ya da neleri daha az önemsemelisiniz?

Birçok insan sizi ayırt edenin, "ne yaptığınız" olduğunu düşünür.

Yanlış! Yaptığınız kolayca taklit edilebilir. Ayrıca, yaptığınız şeyi iyi yapmamış da olabilirsiniz. Unutmayın, İK departmanları hizmet kurumlarıdır ve hizmetler müşterilerin varlığında yapılır. Bu demek oluyor ki, hizmet sürecinde sunulan deneyimin kalitesinin, müşterinin vereceği değere etkisi çok fazla.

Disney World'u ziyaret edenler en çok neyi hatırlar? Dört dakikalık eğlence turlarını, parktaki diğer dünyalara geçmelerini sağlayan yolları ya da karakterlerle kahvaltılarını. Yerlerin ne kadar temiz olduğunu hatırlarlar mı?

Hizmetinizi nasıl sunduğunuz genellikle müşterilerinizin gözünde ne sunduğunuzdan daha önemlidir? Bu nedenle, "nasıl" hizmet sunduğunuzu geliştirmeye odaklanın, performansınızı müşteri faydasına göre düzenleyin ve tutarlılıkla hizmetinizi sunun. Büyük bir hizmetin ya da İK departman markasının temeli budur. Unutmayın, süreç ve deneyimlerin etkisi her zaman sunduklarınızdan daha fazladır.

• Departmanınızın hizmetini nasıl sunduğunu hangi üç sıfatla tarif edebilirsiniz?
• Bu sıfatlar markanızın ününü ne şekilde azaltıyor ya da destekliyor?
• Departmanınızın hizmetleri en iyi şekilde nasıl sunabileceğini anlatan üç sıfat söyleyin.

Bu hedeflerinize ulaşmanız için ne yapmalısınız?

Hızlıca kan kaybediyor ve ölmek üzereyseniz yarayı sarıp iyileştirmeyi denersiniz.

İnsanlar verimliliği arttırmak istediklerinde, genellikle zayıf yanları tespit edip onlardan kurtulmaya çalışırlar. Yani, hızlıca kan kaybediyorsanız ve ölmek üzereyseniz, yarayı sarıp iyileştirmeyi denersiniz. Fakat, bazı organizasyonlar öncelikle güçlü yanlarına odaklanarak başlarlar. Güçlü yanların tespit edilmesiyle, zayıflığa yol açacak birçok davranışın da azalması sağlanabilir.

Büyük markalar, herhangi bir alanda en iyi olarak algılanırlar. İK departmanı alanında da markalar arasındaki liderlik, uzmanlığı gösterir. Home Depot - "kendi evini kendin yap" konusunda lider.

FedEx - bir günde dağıtım lideri. Dell – İnternet üzerinden bilgisayar satışında lider. The Wall Street Journal – günlük finansal haber gazeteleri lideri. Ne yapmak istediğinize karar verin ve onu mükemmel yapmak için gerekli yeteneklerinizi geliştirin. Daha sonra da hala markanızın ününü azalttığını düşündüğünüz zayıf yanlarınızı düzeltin.

• İK departmanınızın en iyi yaptığı şey ne?
• Departmanınızın bugün sahip olduğu ve hedeflediğiniz marka olabilmek için gerekli sözleri verebilmenizi ve tutmanızı sağlayan üç önemli yetenek ne?
• Müşterilerinizin size verdiği değeri arttırmak için bu yetenekleri nasıl geliştirebilirsiniz?
• Süreçleri yönetmeniz markanızı nasıl yükseltiyor ya da düşürüyor?
• Markanız hakkında müşterilerinize sunabileceğiniz görülebilir işaretler neler?
• Farkınızı düzenli olarak ve tutarlı bir şekilde iletebilmeniz için ne yapabilirsiniz?

Eşitler arasında öne çıkmanızı sağlayan tek prensip: İç müşterinizi gerçekten tanıdığınıza emin olun!

Müşterilerinizle pozitif bir bağınız yoksa, markanızın hiçbir anlamı yoktur. Hedeflediğiniz müşterilerin değer verdikleri hizmetleri sunmaya hazır değilseniz, markanız ve müşterileriniz arasındaki bu pozitif bağı kuramazsınız.

İlk önce ne yapmak istediğinize karar vermeniz mantıklı olabilir; ama hemen ardından mutlaka yaptıklarınızla müşterilerinizin ihtiyaçları ve değerlerini örtüştürmelisiniz. Nasıl bir pazarda olursanız olun, markanızın önemi sunduğunuz değerin nasıl anlaşıldığına bağlıdır. Müşterilerinizi daha iyi tanımanız, onlar için önemli olan değerleri daha fazla vurgulamanız ve sunmanızı kolaylaştırır.

• Müşterilerinizin hangi ana ihtiyaçlarını karşılayabiliyorsunuz?
• Müşterilerinizin hizmetinizle örtüştürebileceğiniz ortak özellikleri neler?
• Müşterileriniz sunduğunuz değerin ne kadar farkındalar ve bu değer hakkında ne düşünüyorlar?

Markayı ifade etmek, sadece reklam filmlerinde yapılanlar değildir. Evet, müşterinize tutarlı bir mesaj iletmek istiyorsunuz; ancak, sözlerle iletilen mesaj işin yalnızca küçük bir kısmı. Zor olan kısmı ise, her gün, her dakika marka sözünüzü yaşamanız ve yaşatmanız.

Hizmet sektöründe şu vecize geçerlidir: "İşler sözlerden daha sesli konuşur." Farkınızın ve sağladığınız değerin daha iyi iletilmesi ve anlaşılması için doğru sözleri kullanmak önemlidir. Fakat, o yolda yürümeniz de oldukça etkilidir. Bir söz verdiyseniz, onu doğru bir şekilde gerçekleştirdiğinizden emin olmalısınız. "İyi hizmet sunan" ve "Bazen iyi hizmet sunan" olarak bilinmek arasındaki fark buradan doğar. Mükemmellik ve olumlu bir marka kimliği bunlardan ilkinde varken, ikincisinde giderek yok olmaktadır.

Markanızı çeşitli şekillerde ifade edebilirsiniz. Birincisi, hizmetinizi sunduğunuz şekilde ifade edersiniz. Hızlı, verimli, yavaş, tepkisiz, vb. hepsi de sonuçların belirtisidir. İkincisi, görülebilir işaretlerle ve organizasyon yapısı, ofis ortamı gibi sembollerle ifade edersiniz. Üçüncü olarak da müşterilerinize kim olduğunuzu, misyonunuzu ve sizi neyin farklı yaptığını anlatarak ifade edebilirsiniz.

Artık, anahtar bir nokta ve ortak bir yanlış yargıyı düzeltmenin zamanı geldi. Markalandırma, müşterileri hemen kendinize çekmenizi sağlayacak bir şema değildir.

"Algılanış gerçekliktir." şeklindeki bir kavramdan çok "Gerçeklik algılanışı şekillendirir." cümlesinin açıkladığı bir kavramdır. Sonuç olarak, iyi reklam yapmak iyi markalar yaratmaz. Büyük markalar, verilen ve tutulan sözlerin meyveleri olarak doğarlar.

Sağlam bir marka oluşturmak ve bunu korumak için de elle tutulabilir nitelikte bir değer sağladığınızdan ve müşterilere verdiğiniz sözleri tuttuğunuzdan emin olmanız gerekir. Eğer gerçeklik pozitifse, o zaman "pozitif bir algılanış" yaratabilirsiniz. Fakat, tam tersi bir durumda, yine pozitif bir algılanış yaratmak mümkün değildir.

Liderler, büyük markalar yaratırlar. Yönetimi üzerine alırlar. Marka yöneticileri de müşterilerin kafalarında yer edinmenin ve verilen sözlerin önemini bilirler. Farkı arar ve geliştirirler. Sağlam markalar da sahipleri için pazarın köşesinde her zaman bir yer ayırır.

Büyük markalar yaratmak için yapılacak her şey etkinizi, öneminizi ve ününüzü arttırmak açısından İK departmanlarında da uygulanabilir.

Markanız aynı zamanda, hizmetinizi şirketinizin hedefleriyle birleştiren departman stratejinizin temelini oluşturabilir. Hatta, sağlam bir marka, şirketteki rolünüzü bile çok fazla etkileyebilir. NerveWire Danışmanlık Şirketi'nden Russ Campanello'nun da dediği gibi "Değeriniz markada (departmanınızın markasında) saklı değilse, varlık nedeninizi sık sık savunursunuz."

Kendinize zaman ayırırken ‘cimri’lik yapmanıza gerek yok...

Sadece zamanınızı doğru yönetin!

Derleme

Gün içinde yapmak zorunda olduğunuz işlerin çokluğu bazen sizi bunaltır. Kendinizi başka insanların taleplerine tepki gösterirken bulursunuz. İşlerinizi istediğiniz gibi yönlendiremez, dışarıdan müdahaleler ve telefon görüşmeleriyle boğuşursunuz. Bu kendinizi stresli, yorgun ve sıkıntılı hissetmenize neden olur.

İstediğiniz yalnızca işlerinizi tamamlamak, eve gitmek ve hoşunuza giden şeyleri yapmak olabilir. Ancak daha uzak geleceğe bakmadıkça ve nereye gitmek istediğinizi bilmedikçe oraya ulaşma planı yapamazsınız. Muhtemelen her gün bir koşturmacanın içindesiniz. İşinize ulaşmak ya da biriken işlerinizi tamamlamak için acele edersiniz ve asla her şeyi yetiştirecek zamana sahip değilmişsiniz gibi gelir.



Bizden belli bir katılım bekleyen birçok şey söz konusu olduğu için yaşantımızı düzenlerken çoğumuz sorun yaşarız.

İş yaşamı veya okul hayatı gibi tanımlı işlerden artakalan zamanlarda çok şey yapmayı ümit eder ve genelde hayal kırıklığına uğrarız. İhtiyacımız olan veya yapmak istediğimiz şeyler için yeterli zaman asla olmaz. Bu durum hayatımızda strese ve kaosa yol açar.

İş ve ev yaşantılarımız zedelenir, zamanın avucumuzdan kayıp gittiğini hissederiz. Bu sıkıntının çaresi zaman yönetimidir. Yani neyi ne zaman yapmak istediğinize karar vermekse zamana hakim olmanın ilk adımı. Katı bir yaşam tarzından uzak durarak önemsediğiniz konularla ilgilenme özgürlüğü kazanacaksınız.

Zaman yönetimi sayesinde neyi ne zaman yapacağınızı belirleyebilecek ve daha üretken biri haline geleceksiniz. Dinlenmek, eğlenmek ve yaşamın sunduğu güzellikleri tatmak için daha fazla vaktiniz olacak.

Zaman yönetimi vaktinizi nasıl geçirdiğinizi kaydetmeyi, izlemeyi ve iyileştirmeyi içerir. Vaktinizi nasıl geçirdiğinizi anladığınızda onu nasıl daha iyi kullanabileceğinize dair akıllıca kararlar alabilirsiniz.

Ancak ne kadar iyi planlama yaparsanız yapın, zamanı boşa harcayan etkinliklerden uzaklaşmadıkça bu konuda başarılı olamazsınız. Gereksiz ve verimsiz etkinliklere bir son vererek evde ve işyerinde önceliklerinize daha fazla vakit ayırabilirsiniz. İşe vaktinizi nerede ve nasıl boşa harcadığınızı bularak başlayın.

Ardından, işyeri ve evde geçirdiğiniz süreyi gözden geçirin. Masanızı ve dosyalarınızı boşaltın, gerek siz olanları atın, belgeleri düzenleyin. Ofisinizi düzenlemek için rafları ve saklama kutularını kullanın.

Şimdi yaşamınızın her alanında en önemli amaçlarınızın ne olduğunu saptayın. Fikirlerinizi düzene sokmak için liste yapın, örümcek diyagramları kullanın. İşte ve özel yaşamda nereye ulaşmak istediğinizi belirlediğinizde amaçlarınızı birkaç hedefe indirgeyin ve ardından daha küçük adımlara bölün. Günlüğünüze veya ajandanıza bu adımları yazın.

En önemli amaçlarınıza yoğunlaşın ve her gün hedeflerinizin her birine doğru bir adım attığınızdan emin olun. İhtiyaç duyduğunuz şey hayatınızı düzene sokmak. Telefonu etkin bir şekilde kullanın ve önemli konuşmalarda not alın. Telefon görüşmelerini mümkün olduğunca aktarın.

• Bilgisayardaki dosyalarınızı düzene sokun ve e-postalarınıza günde yalnızca iki kez bakın. Alfabetik bir dosyalama sistemi oluşturun ve dosyalarınıza kullanımı kolay isimler verin. Veri saklama sistemlerinizi de alfabetik sıraya koyun.

• Toplantılara özetleri okuyarak önceden hazırlanın. Eğer toplantıya siz başkanlık yapıyorsanız başlangıç ve bitişin tam zamanında olmasına özen gösterin.

• Günlük yaşamın büyük bir kısmı kısa bekleme dönemleri veya daha uzun süreli işler arasındaki ara boşluklarla geçer. Bu boşlukları kısa süreli işleri yaparak değerlendirin.

• Büyük bir zaman yönetimi aracı olarak hayır demeyi öğrenin. Öncesinde herhangi bir nazik mazeret sunmaksızın hayır sözcüğünü kullanın. Israrlı davrananlar için bir mazeret öne sürün ve reddinizi farklı şekillerde tekrarlayın.

• İşyerinde vaktinizi artırmak için görev devredin ve takım arkadaşlarınıza yetki verin. Beklentilerinizi açıkça ifade ederek arkadaşınızı işe hazırlayın.

• Konferanslara önceden ilgili belgeleri okuyarak hazırlanın ve ayrıntılı notlar alın. Toplantı kayıtlarını mümkün olduğunca hızlı tutun.

• Şirketiniz zaman yönetimi konusunda ekstra eğitim imkânı sağlıyorsa bunu kullanın.

Ayrıca kişisel gelişim ve zaman yönetimi ile ilgili kitaplar okuyarak, videoları dinleyerek veya kişisel zaman yönetimi eğitmenlerine kulak vererek bu konuda uzmanlaşın. Böylelikle doğru bir şekilde zamanınızı yönetmeyi öğrenebilirsiniz.



Sağlıkla Kalın!

Çocuğunuzun Boyu Yılda 4,5 Cm'den Az Uzuyorsa Dikkat! Sağlıklı Büyüme Uykuda Başlıyor

Büyüme üzerine en çok etki eden iki hormondan biri büyüme, diğer tiroit hormonudur. Araştırmalara göre, büyüme hormonu seviyeleri gün içinde artma ve azalmalar gösterebiliyor. Büyüme hormonu en çok geceleri uykuda salgılanıyor. Medical Park Bahçelievler Hastanesi Çocuk Endokrinolojisi Uzmanı Prof. Dr. Cengiz Kara, çocuklarda büyüme-gelişme ile ilgili önemli bilgiler paylaştı.

Fiziksel stres büyüme hormonu salgısını uyarır

Büyüme üzerine en çok etki eden iki hormondan biri büyüme diğer tiroit hormonudur. Büyüme hormonu, beyin bölgesinde bulunan hipofiz bezinden salgılanır. Büyüme hormonu seviyeleri gün içinde artma ve azalmalar gösterir; en çok gece uykuda salgılanır. Uyku, egzersiz, fiziksel stres, ergenlik, açlık ve kan şekerinde düşme büyüme hormonu salgısını uyarır. Büyüme hormonunun başlıca biyolojik etkisi, boy büyümesini artırmaktır. Ayrıca kemik kalınlığını, yumuşak doku (kas) büyümesini, protein üretimini, insülin direncini ve kan şekeri seviyesini de artırır.

12 yaşında doğum boyunun 3 katına ulaşılır

Ortalama doğum boyu 50 cm'dir. Bir bebek ilk yıl 25 cm uzayarak doğum boyunun 1,5 katına ulaşır. Sonrasında büyüme hızı giderek yavaşlar; ikinci yıl ortalama 12 cm, üçüncü yıl 8 cm ve dördüncü yıl 7 cm olur. Dolayısıyla çocuklar 4 yaşta ortalama 102 cm boy ile doğum boyunun 2 katına ulaşırlar. Sonraki yıllarda ergenliğe kadar yıllık büyüme hızları ortalama 5-6 cm artarak devam eder. Böylece 12 yaşta, erkekler ortalama 150 cm ve kızlar 153 cm ile doğum boyunun 3 katına ulaşır.

Büyüme geriliği 2 yaşından sonra belirlenebilir

Büyüme geriliği bir zaman dilimindeki büyüme hızının yaşıtlara göre geri olmasıdır. Örneğin, 6 yaş ile ergenlik arasındaki bir çocuğun yıllık büyümesi 4.5 cm'den azsa 'büyüme geriliği' vardır. Büyüme hızını değerlendirirken büyüme eğrilerinden yararlanılır. Hayatın ilk 2 yılında büyüme eğrisinde aşağı veya yukarı fizyolojik sapmalar gözlenebilir. 2 yaşından büyük bir çocuğun büyüme eğrisinde aşağı kayma gözlenirse büyüme geriliği vardır.

Erken ergenlik kısa boya neden olabilir

Ergenlik öncesinde yıllık 5-6 cm uzayan çocuğun ergenlikle beraber büyümesi yeniden hızlanır. Ergenlikte artan cinsiyet hormonları, özellikle östrojen hormonu kemiklerin olgunlaşmasını ve dolayısıyla büyüme plaklarının kapanmasını hızlandırır.



Ergenlik bir yandan büyümenin hızlandığı, diğer yandan ise tamamlandığı bir dönemdir. Erken ergenlik çocuğun yaşıtlarına göre daha hızlı büyümesine yol açtığı için başlangıçta uzun boya neden olur. Ancak büyüme plakları daha erken kapandığı ve büyüme erken sonlandığı için nihai boy kısa kalır. Bu durum özellikle küçük yaşlarda başlayan ve hızlı seyir gösteren erken ergenlik için geçerlidir. Ergenliğin erkene kayması her zaman büyümeyi olumsuz etkilemez. Erken ergenlik şüphesi olan her çocuğun endokrin uzmanları tarafından özel olarak değerlendirilmesi gerekir.

Geç ergenlik kol ve bacak oranını bozabilir

Ergenlik gecikmesi olan bazı çocukların kalıcı sorunları vardır, yani ergenlik ya hiç başlamaz ya da başlasa bile tamamlanmaz. Bu çocukların cinsiyet hormonları eksik olduğu için büyüme plaklarının kapanması gecikir ve bu nedenle boy uzaması devam eder. Bu dönemde daha çok kol ve bacak boyu uzadığı için vücudun oranı bozulur. Bacak boyu gövdeye göre orantısız uzun hale gelir, yine kulaç mesafesi boydan daha uzun hale gelir. Ergenlik gecikmesi olan çocuklarda uzun kol ve bacaklarla orantısız bir vücut yapısı oluşabilir.

Normal boy nasıl anlaşılır?

Çocuğun boy ölçüsü toplum için geliştirilmiş büyüme tabloları ve eğrileri üzerinde değerlendirilir. Eğer boy uzunluğu yaş grubuna göre yüzde 3'ün altında ise boy kısalığı vardır. Boy yüzde 3-97 arasında ise normal sınırlar içindedir.

Soğuk Yaralanmalarına Dikkat!



Kış mevsimi, kendine özgü kazalarla da akla geliyor. Kazalarda da doğru ve acil müdahale hayat kurtarıyor. Ancak özellikle soğuk yaralanmaları durumunda kulaktan dolma bilgilerle yapılan müdahaleler, yarardan çok zarar getirebiliyor. En çok çocuk ve yaşlıları etkileyen soğuk yaralanmalarında neler yapılması gerektiğini Acıbadem Ankara Hastanesi Acil Servis Sorumlu Hekimi ve Acil Tıp Uzmanı Doç. Dr. Serkan Şener anlattı.

Soğuk nedeniyle oluşan yaralanmaların çoğu vücudun açıkta kalan yerlerinde veya uzuvlarda oluşuyor. Maruz kalınan ısı, rüzgârın hızı, sıkı giysi, ayakkabı ve dolaşımı kısıtlayan başka nedenler, yorgunluk, kötü beslenme, alkol ve uyuşturucu kullanımı yaralanmanın şiddetini artıran sebepler arasında sıralanıyor. Kar sporlarının ve dağcılığın yaygınlaşması gibi birçok neden daha çok soğuk yaralanması oranını artırıyor.

İlk belirti kızarma ve ağrı

Deri ısısı 25 dereceye düştüğünde doku metabolizması yavaşlıyor. Oksijen yetersizliği o bölgelerde mor renkte görünüm (siyanoz) ortaya çıkarıyor. Donma (frosbite) deri sıcaklığının – 10 0C kadar düşmesi sonucu oluşuyor. Gerçek donma noktasına erişmeyen soğuklarda ise cilt yanıklarına benzer şekilde ödem ve baloncuklar (vezikül ve büller) meydana geliyor. Isı kaybı daha da sürerse donma noktasına gelinirse donuk (frosbite) oluşuyor. Doç. Dr. Serkan Şener soğuk yaralanmalarında ortaya çıkan belirtilerle ilgili şu bilgileri veriyor: “El, ayak, burun gibi donan bölgelerde önce kızarma başlıyor ve ağrı gelişiyor. Sonrasında ise donan bölge sertleşiyor ve son aşamaya gelindiğinde ise his kaybı oluşuyor.”

Soğuk yaralanmalarında ilk müdahale

-Yüzük, saat, bilezik gibi takıları hızla çıkarın.
-Donmuş organı aleve, ateşe tutmayın, donmuş kısımların yeniden ısıtılması için aşırı sıcak suya sokmayın. Hassas dokularda daha fazla hasara yol açacağı için donmuş olan bölgeye masaj yapmayın ve ovmayın.
-Hastayı soğuk ve ıslak ortamdan uzaklaştırın. Kuru ve yün bir bezle bu organı sarın. Şişmeye karşı, bu organı yukarıda tutun.
-Ayaklarında donma varsa, asla yürütmeyin. Kişi sedye ya da sırt tahtası ile taşınmasını sağlayın.
-Sıcak ellerinizle ya da nefesinizle etkilenen bölgeyi ısıtmaya çalışın. Gerekirse sarılın.
-Ambulans çağırarak hastanın en yakın sağlık kuruluşuna götürülmesini sağlayın.

Ağrılarınıza Kulak Verin!



Ağrı bedenimizde bazı şeylerin yolunda gitmediğinin alarmıdır. Tedavi edilmediği takdirde hayatı kabusa çevirebilir. “Fizyolojik olarak ağrı reseptörleri uyarılır, spesifik ağrı lifleriyle beynimize iletilir ve beynimizde ağrı bölgesinde bilgi işlendikten sonra ağrıyı hissederiz” diyen Liv Hospital Algoloji Uzmanı Prof. Dr. Kader Keskinbora ağrının merak edilen yönlerini anlattı.

Kronikleşmeden tedavisi yapılmalı

Ağrı aslında organizmayı korumak için çok önemlidir. Zarar verici hareketlerden, maddelerden, kaçınmamızı sağlar. Ama ağrı tedavi edilmediği takdirde kişinin yaşamını alt üst eden en önemli şey haline gelir. Bu nedenle ağrı başladığı andan itibaren nedeni araştırılmalı ve kronikleşme sürecine geçmeden tedavisi yapılmalıdır.

Fibromiyaljinin tedavisinde geç kalınmamalı

Tedavide en çok geç kalınan ağrılı durum fibromiyalji hastalığından yakınan hastalarda yaşanır. Fibromiyalji nedeni tespit edilemeyen, yaygın vücut ağrıları ile kendini gösteren, kaslarda, ensede, sırtta, bel, kol, bacak ve kalça ekleminde belirgin ağrı ile seyreden bir hastalıktır. Bu hastalarda uyku bozuklukları, vücutta ağrılı hassas noktalar, eklemlerde sabah sertliği, ellerde ve kollarda uyuşma, şişlik hissi gibi şikayetler vardır.

Kabızlık, gaz şişkinliğine de sık rastlanır. Sancılı ve düzensiz adet, tiroid hastalıkları, glikoz toleransı bozukluğu gibi hormonal bozukluklar da şikayetler arasındadır. Fibromiyalji hastalarında yapılan kan ve görüntüleme tetkiklerinde ağrıyı açıklayacak patolojiye rastlanmaz. Bu nedenle çoğu hastanın bu bulguları psikolojik olarak algılanır ve bu yönde tedavi edilmeye çalışılır. Aslında ruh ile beden arasında yaşanan çatışma, çoğu ağrılı geçen bu sürece neden olur.

Ağrı tedavisi kişiye özel olmalı

Ağrılı hastalara yaklaşırken her bedenin ve yaşamın farklı olduğu ve dolayısıyla da ağrının kişiye özel olduğu mutlaka akılda tutulmalıdır. Başka birine iyi gelen ağrı kesici ilaç ya da tedavi her kişide aynı sonucu vermez.

Hedefi tutturmak için şirketin yapısını değiştirmenize gerek yoktur...

Süreçleri iyileştirmek ilk seçeneğiniz olsun!

Patricia Thompson

"

Kurumsal performansın tek belirleyicisi organizasyonel yapı değildir. Hatta bazı durumlarda hiç önemi yoktur. İşte bu yüzden sırf stratejik bir hedefi tutturmak için bir şirketin yapısını değiştirmek, sorunları çözmek bir yana onları daha da şiddetlendirebilir. Örneğin inovasyon yapmakta zorlanan bir şirket, çok daha fazla yaratıcı girdiyi bir araya getirmeyi deneyerek işe daha fazla sayıda insanın katılmasını sağlayacağından sonuçta karar verme sürecinin hızı düşmüş ve inovasyon da boğulmuş olur.

Bir ordunun başarısı, en az gerçek savaş gücü kadar askerlerin sahada aldıkları ve uyguladıkları kararların kalitesine de bağlıdır. Benzer şekilde bir kurumun yapısı da ancak ve ancak bu organizasyonun rakiplerinden çok daha hızlı ve mükemmel kilit kararlar alma yeteneğini geliştirebiliyorsa performans artışı sağlayabilir. Size göre şirketinizin stratejik önceliği çok daha inovatif hale gelmek olabilir.

Bu durumda hedefiniz, şirket liderlerinin zaman içinde daha fazla ve mükemmel inovasyonlar yapabilecek kararlar almalarını sağlayacak şekilde şirketi yeniden yapılandırmaktır.

Pek çok CEO, finansal performansın kilit belirleyicisinin, bir şirketin organizasyon şemasındaki kutucuklar ve çizgilerden oluşan organizasyonel yapısından ibaret olduğunu zanneder. Onlar, tıpkı savaştaki generaller gibi kendi görevlerinin doğru birlikleri doğru yerlere kaydırmak olduğuna inanır. Eğer savaş inovasyon alanında veriliyorsa o zaman bu CEO'ların görevi, kaynakları inovasyona doğru kanalize edebilecek en mükemmel yapıyı kurmaktır.

Yeni CEO'ların yeniden yapılanma merakı

Aslında bu kanı, CEO'lar arasında yeniden yapılanma yapmanın neden bu kadar popüler olduğunu çok güzel açıklamaktadır.

Gerçekten de CEO'ların neredeyse yarısı, göreve geldikleri ilk 2 yıl boyunca muhakkak yeniden yapılanmaya gider. Bazıları hiç bitmeyen yeniden yapılanmaları yönetirken o anki dürtüleri farklılıklar gösterebilir. Bazıları maliyet tasarrufuna odaklanırken diğerleri büyümeyi hedefleyebilir. Bazıları şirket kültüründe değişikliğe giderken diğerleri stratejik odağın değiştirilmesine yoğunlaşabilir.

Özellikleri ne olursa olsun tüm yeniden yapılanmalar, performansın artırılmasına yönelik önemli yapısal değişiklikler yapılmasını gündeme getirmek zorundadır.

Ancak onca şatafatına rağmen yeniden yapılanmaların çoğu başarısızlıkla sonuçlanır. Bain&Company'nin geçtiğimiz yıllarda gerçekleştirilen 57 yeniden yapılanma vakasını araştırdığı raporunda, bunların arasından üçte birinden azında anlamlı bir performans artışı yakalandığı gözler önüne seriliyor.

Çoğunun hiçbir etkisi olmazken bazıları da değer kaybıyla sonuçlanmış. Örneğin Chrysler, iflasının ve nihayetinde Fiat ile kaçınılmaz birleşmesinin ardından üç yıl boyunca tam üç kez kendi faaliyetlerini yeniden yapılandırmıştı. Üst düzey yöneticiler, her seferinde bu şirketin kârlılık yolunda yepyeni adımlar attığını iddia etmişti. Ancak hiçbir seferinde de performans artmamıştı.

Başarısızlıkların kökleri, yapı ile performans arasındaki ilişkinin baştan aşağı yanlış anlaşılmasında yatıyor.

Performans, popüler inanışın aksine her ne kadar çok önemli olsalar da sadece kaynakların doğasına, ölçeğine ve tahsisine bağlı değildir. Şirketlerin çoğu açısından bunun gerçekleşmesi için yeniden yapılanmaya olan yaklaşımlarında köklü bir yeniden düşünme sürecine gerek duyulur.

Güçlü ve zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditlerin analiziyle işe başlamak yerine bizim "karar sürecinin teftişi" dediğimiz yapısal değişikliklerle işe başlanmalıdır. Bu teftişin hedefleri arasında şirketinizin stratejisinin başarısı açısından kritik olan kararlar dizisinin tanımlanması ve bu kararların en fazla değerin yaratılması için hangi organizasyonel seviyede alınması ve uygulanması gerektiğinin belirlenmesi vardır. Eğer şirketinizin yapısını alacağı kararlarla aynı hizaya getirebilirseniz işte o zaman bu yapı gerçekten çok daha iyi çalışacak ve şirketin performansı artacaktır.

Yahoo vakasını ele alalım. 2006'nın Aralık ayında o zamanlar CEO olan Terry Semel, Yahoo'nun ürünle aynı hizada duran yapısını, kullanıcılar ile reklamveren müşterilere odaklanılan bir yapıyla değiştirecek radikal bir yeniden yapılanmaya gidileceğini duyurmuştu. Yedi ürün birimi birleştirilerek İzleyiciler isimli bir grup kurulmuş ve diğer yedi birim de Reklamcılar ile Yayıncılar adı altında bir başka grupta birleştirilmişti. Teknoloji adı verilen bir grup ise bu yeni iki uygulamacı gruba altyapı desteği sunacaktı. Burada hedeflenen, Yahoo'nun zengin izleyici ve reklam veren ürünler koleksiyonunun her bir bölümünde ölçek ekonomisinden faydalanılarak büyümeye ivme kazandırmaktı. Semel'in ekibi, bu yeni yapılanmadaki rolleri ve sorumlulukları dikkatlice tanımladıklarını zannediyorlardı.

Ancak karar verme ve uygulama sürecinde işler kısa zamanda sarpa sardı. İzleyiciler, Teknoloji grubundan onun makul fiyatlarla sunamayacağı derecede terzi-usulü çözümler talep ediyordu.

Reklamcılar ile Yayıncılar ise kendilerine has eşi benzeri olmayan ürünler istediklerinden kıt bir kaynak olan geliştiricilerin zamanı için sürekli olarak İzleyiciler'le rekabet halindeydiler. Yahoo üst yönetimi, bu duruma tepki olarak birimlerin koordinasyonu için yeni roller ve yönetim kademeleri yaratmıştı.

Sonuçta, bu organizasyon 12 katmanlı bir balon gibi şişmiş, karar verme süreci durma noktasına geldiğinden ürün geliştirme yavaşlamış ve genel giderler kalemi hızla artmıştı.

Yahoo'nun deneyimi bize karar verme sürecine yeterince dikkat etmemenin nasıl en iyi niyetli bir yeniden yapılanma çabasını bile sükutu hayale uğratabileceğini ve performansın altını oyabileceğini göstermektedir. Nihayetinde bir şirketin değeri, aldığı ve uyguladığı kararların toplamından ibarettir. Organizasyon genelindeki üst düzey yöneticiler ve müdürler gerekli kararları almadıkları ve doğru bir şekilde uygulamadıkları müddetçe onun aktiflerinin, kapasitelerinin ve yapısının hiçbir değeri yoktur.

Performans ile karar verme süreci arasındaki yakın ilişkiyi, araştırma ve deneyimimiz de onaylıyor.

2008 yılında Bain&Company'deki meslektaşlarımızla birlikte, şirketlerin karar verme ve bu kritik kararları uygulama süreçlerinde ne kadar etkin olduklarını anlayabilmek için dünyanın dört bir yanından ve genellikle toplam gelirleri 1 milyar doların üzerinde olan 760 şirketten yöneticilerle bir anket çalışması yapmıştık. Verilen cevapları değerlendirerek alınan kararların kalitesini (alınan kararların çoğunlukla doğru kararlar olup olmadığını), hızlılığını (rakiplere kıyasla daha yavaş mı yoksa daha hızlı mı alındığını), verimliliğini (alınan kararların ne derece hayata geçirildiğini) ve çaba gereksinimini (her bir kilit karar için gereken zaman, sıkıntı ve masrafları) tespit etmiştik.

Örnek grubumuzda her ülke, her endüstri ve her şirket için karar verme sürecinin etkinliğiyle alınan finansal sonuçlar arasında yüzde 95'lik bir korelasyon seviyesi olduğunu bulduk. Gerçekten de örnek grubumuzda yer alan şirketlerden karar verme ve uygulamaya geçirme süreçlerinde en etkin olanların ortalama hissedar getirisinde, geri kalan diğer şirketlere yüzde 6'lık bir fark attıklarını gördük. Ayrıca pek çok sayıda şirketin performanslarını artırmak için devasa bir çaba içinde olduğunu da gözlemledik. İlk beşte birlik dilime giren şirketler, karar verme etkinliğinde 100 üzerinden 71 puan alırken alt beşte dörtlük gruba girenlerin ortalama puanları 30 ve altında dolaşıyordu.

Bunun anlamı ise ortalama bir organizasyonun karar verme etkinliğini en az 2 kat artırma potansiyeline sahip olduğudur. Ayrıca bu araştırmada yapı ile performans arasında herhangi bir güçlü istatistiksel ilişki olmadığı da gözler önüne serildi.

Ankete katılanların kendi şirketlerinin yapısıyla ilgili fikirlerinin ne karar verme sürecinin etkinliği ne de alınan finansal sonuçlar üzerinde herhangi bir etkisi olmamıştı. Burada çıkardığımız sonuç aslında oldukça basit: Bir yeniden yapılanma sürecinde birincil odağın yapı değil, karar verme süreci olması gerektiğidir. Şimdi gelin bu işin içine neler giriyor bir bakalım.

Sizin de kendi karar sürecinizi denetleme işini uygularken iki tür kritik kararı dikkate almanız gerekecek.

1. Tek başlarına muhteşem etkileri olan büyük kararlar

Örneğin, petrokimya şirketleri, üretimleri açısından son derece kritik olan yeni etilen tesislerini, ne zaman, nerelerde kurmaları gerektiği gibisinden multi-milyar dolarlık periyodik yatırım kararları almak zorundadır. Eğer bir şirket yanlış bir zamanda, yanlış bir yerde veya yanlış bir teknolojiyle bir tesis kurarsa o zaman bu kararının sonuçlarına on yıllar boyunca katlanmak zorunda kalır.

2. Kümülatif etkisi dikkate alınmayacak kadar önemsiz olan küçük rutin kararlar

Amazon'un süregelen başarısı, kısmen de olsa aralarında kişiye özel fiyatlarla gönderim indirimlerinin, tamamlayıcı alışveriş önerilerinin ve yeni sunumlar hakkında hedefini bulan e-posta iletilerinin de bulunduğu bir dizi cesur ticarileştirme kararına atfedilebilir. Bu kararların hiçbiri tek başına fazla bir değer ifade etmez.

Ancak kümülatif bakıldığında başarı ile başarısızlık arasındaki farkın temel ayırt edici göstergeleri olabilirler. Hangi kararların kritik olduğunu tanımlayıp onları kategorilere ayırdıktan sonra artık bu kararların organizasyonun nerelerinde alınması gerektiğini belirleyebilirsiniz. Ancak bunun için ölçek ve koordinasyonun nimetleri ile yerel ihtiyaçlara göre hazırlanmanın ve müşterilere yakın durmanın nimetleri arasında tarafsız bir değerlendirme yapılması gerekir. Ölçek hangi kararlarda kritik bir faktördür? Hangi kararların iş birimleri veya işlevler tarafından alınması daha uygun olur? Çeşitli işler arasında ne türden bir koordinasyon gereksinimi var?

Ürün kararları hem dahili hem de harici bir çerçevede değerlendirilmelidir.

Bazı kararların alınacağı yerlerin belirlenmesi oldukça kolaydır. Örneğin büyük sermaye tahsisi kararları, genellikle kurumun merkezinde alınmalıdır ki üst düzey yöneticiler şirket genelinde koordine bir portföy stratejisini tasarlayıp uygulayabilsin. BT yatırımları çoğunlukla işlevlere veya iş birimlerine bırakılabilir. Kararın alınacağı yerin belirlenmesi genellikle karmaşık ödün vermelerle doludur ve ürün, müşteri ve kanal kararlarından kaynaklanan meydan okumalardan çok daha önemlidir. Örneğin fiyatlandırma kararlarının müşteri segmentleri ve kanalları boyunca koordine edilmesi gerekir.

Ürün kararları hem dahili hem de harici bir çerçevede değerlendirilmelidir. Pek çok ürün ve hizmeti aynı anda sunan şirketler için hem kritik kararların kendileri hem nerelerde alınmaları gerektiği organizasyonun büyüklüğüne göre farklılıklar gösterebilir.

Xerox'un Anne Mulcahy önderliğinde başlatılan hayata geri dönüş sürecinde Yahoo'nun tam aksi bir durum yaşanmıştı. Mulcahy'nin liderlik takımı, Yahoo'daki Semel'in aksine bu şirketin yeniden yapılanması için karar motorlu bir yaklaşımı benimsemişti. Takım üyeleri, iflas riskini başlarından savuşturabilmek için Xerox'un alması ve uygulaması gereken kritik kararları tek tek büyük bir titizlikle belirlemiş ve bu kararların nerelerde verilmesi gerek-





tiği hakkında net seçimler yapmışlardı. Burada rehber prensipler netlik ve basitlikti. Örneğin, Xerox satış servisinin organizasyonunda, satış ve fiyatlandırma kararlarının endüstride dikey olarak örgütlenmiş global takımlar tarafından alındığı global bir müşteri yapısından, bu kararların yerel satış takımlarının inisiyatifine bırakıldığı çok daha basit bir ülke yapılanmasına geçmişti. Bu yeni yapı sayesinde Xerox orta yönetim kademesinden birkaç katmanı ortadan kaldırabilmiş, yerel sorumlulukları artırmış ve sadece iki yıl içinde şirketin maliyet yapısından neredeyse 1 milyar dolarlık bir tutarı dışarı çıkarabilmişti.

Bu basit yapılanma ayrıca bu can alıcı segmentte, piyasaya yeni ürünler sunulmasının hızına ivme kazandıran ürün organizasyonunun üst yönetimi içinde analogdan dijital teknolojiye geçişle ilgili kararlara odaklanılmasını da sağlamıştı. Ayrıca o dönemde bu kararlar, Xerox'un büro makinelerindeki başarısı açısından fevkalade kritikti. Xerox'un başarılı hayata geri dönüş sürecinde kararların nerelerde alınacağına dair net bir odaklanma yaratılmış olmasının rolü olağanüstü önemliydi.

Kritik kararların alınması ve uygulanmasıyla ilgili sorumlulukların net bir şekilde belirlenmesini sağlamak için tüm karmaşık organizasyonların yönetilebilir parçalara bölünmesi şarttır. Şirketinizdeki önemli kararların neler olduğunu tespit etmenin iyi bir yolu da önce işinizdeki değer kaynaklarına bir bakmak ve sonra da makro yapınızı onların etrafında organize etmektir.

Yeniden yapılanmadaki kararlara dair güzel bir örnek...

Çokuluslu bir enerji ve altyapı hizmetleri şirketi Centrica'nın bir bölümü olan British Gas vakasına bir göz atalım. Ciddi bir performans kriziyle yüzleşen bu şirketin liderlik takımı, 2006 yılında kendi işi içindeki değer kaynaklarına bakmaya başlamıştı. Yöneticiler ilk iş olarak hizmetler, coğrafi alanlar ve müşteri segmentleri bazında kârlılık farklılıklarını masaya yatırmıştı. Sonunda kârlılık ve büyümenin müşteri segmentinde diğer değişkenlere kıyasla aşırı farklılık gösterdiğini keşfetmişlerdi.

Bir segment büyük miktarlarda doğal gaz veya elektrik tüketiyor, garanti ettiği doğrudan borçlarını düzenli bir şekilde ödüyordu. Bu segment açısından, evden taşınmaları takip etmek veya ekstra hizmetler sunmanın mükemmel yollarını bulmak gibi yöntemlerle müşterilerin elde tutulmasıyla ilgili kararlar çok önemliydi. İkinci bir müşteri segmenti ise daha az enerji tüketiyor ve ödeme-

“

Pek çok CEO, finansal performansın kilit belirleyicisinin, bir şirketin organizasyon şemasındaki kutucuklar ve çizgilerden oluşan organizasyonel yapısından ibaret olduğunu zanneder. Onlar, tıpkı savaştaki generaller gibi kendi görevlerinin doğru birlikleri doğru yerlere kaydırmak olduğuna inanır. Eğer savaş inovasyon alanında veriliyorsa o zaman bu CEO'ların görevi, kaynakları inovasyona doğru kanalize edebilecek en mükemmel yapıyı kurmaktır.

lerini önyüklemeli bir kart sistemiyle yapıyordu. Buradaki kilit kararlar, maliyetlerin kontrol altına alınması, özellikle de ekstra ödemelerin takibi ve sayaçların okunmasıyla ilişkiliydi.

Üçüncü bir segment ise ödemeler konusunda pek de o kadar istikrarlı değildi. Bu grup için kritik kararlar, alacak takibinin yönetimiyle ilişkiliydi.

Bu farklı değer kaynaklarının ayrımına varan yönetim direktörü Phil Bentley, bu şirketin en mükemmel yöntem olarak müşteri segmenti bazında yapılandırılması gerektiğine karar vermişti.

Derhal üç ayrı şirket kurmuştu. Bu yeni yapılanma sayesinde hizmet seviyeleri, konumlandırma ve ürün birleştirme gibi müşterileri doğrudan etkileyen kararların sorumluluğunu iş birimlerine dağıtabilecekti. Bu şekilde kurumun genel müdürlüğü, BT ve finansman gibi müşterilerle ilgisi olmayan meselelere odaklanabilecekti.

Yeniden yapılanma girişimlerinin çoğu, işe bir SWOT analiziyle başlar!

- Organizasyonumuzun güçlü ve zayıf yanları ile önündeki fırsatlar ve tehditler neler?
- Kaynaklarımız ve kapasitelerimiz neler?
- Hangi risklerle karşı karşıyayız?

Burada amaç, şirketin kendi stratejisini desteklemek için gerekli her şeye sahip olup olmadığını tespit etmektir. Bunların hepsi kulağa mantıklı geliyor ve pek çok yönleriyle öyleler de...

Ancak bu aşamadan, sırf karar verme sürecini ihmal ettiği için stratejisiyle aynı çizgide durmayan bir organizasyonla çıkma riskiyle karşı karşıya kalırsınız.

Aslında bu türden bir SWOT analizi için en uygun zamanlama organizasyonel bir değişime adım atmak üzereyken değil ama daha önce yani şirketinizin stratejisini belirlediğiniz sırada yapılmasıdır.

Karar verme sürecini teftiş etmek

Yeniden yapılanmaya başlamanın çok daha iyi bir yolu ise işe karar verme sürecinin teftişiyle başlanmasıdır. Böylesi bir denetlemenin ilk adımında, benimsediğiniz stratejinin hissedarlara maksimum getiriyi sunması gerektiğini aklınızdan çıkarmadan, alınması ve uygulanması gereken kilit kararların tanımlanması gerekir. Örneğin, bir büyüme stratejisinin kilit kararlar seti, elbetteki getiri odaklı bir stratejinin setinden farklı olacaktır.

Kuşkusuz, bu alıştırma stratejide bir değişikliği baştan varsaymaz. Belki bu yeniden yapılanma nihayetinde üzerine konsantre olmanız gereken kararlarla zaten verdiğiniz kararlar arasında bir kıyaslama yapmanıza olanak vererek mevcut stratejinizi iyileştirme çabası da olabilir. Aradaki fark ne kadar büyük olursa ve dolayısıyla organizasyonel yapınızın ürettiği engel ne kadar çetrefilliyse organizasyonunuzun da o kadar gözü pek olması gerekecektir. Ford'da süregelen hayata geri dönüş süreci, bir şirkette kritik kararların net bir şekilde tanımlanmasının gücünü göstermektedir. 2006 yılında Alan Mulally, bu otomobil üreticisine CEO olduğunda, bu şirketin şiddetle güçlü bir değişime ihtiyacı vardı. Ford 2000'den beri her yıl en az bir puanlık pazar payı kaybediyordu ve çökmenin eşiğindeydi. Ancak Mulally, önce şirketin yapısını değiştirip sonra karar verme süreci hakkında endişelenmek yerine tam tersi bir yaklaşımı benimsedi. O ve ekibi önce hayata geri dönüş süreci açısından kritik olan kararların sağlam bir tasvirini yapmakla işe başladı. Ancak ondan sonra bu kararlar çerçevesinde yeni bir organizasyon inşa etmeye başladılar.

Şirketin faaliyetlerinin düzeltilmesi ve kârlı günlere geri dönülmesi, Ford'un kritik kararlarını yansıtan bir şemaya oturtulmuştu. Burada Ford'un değer zincirinin her bir halkasında alınması gereken kilit kararlarla birlikte onların etkin bir şekilde hayata geçirilmesi için gerekli altyapı da net bir şekilde telaffuz ediliyordu. Mulally ve ekibi, her hafta bu kararların alınmasında ve uygulanmasında kat edilen mesafeyi yakından takip ediyordu.

Aston Martin, Jaguar, Land Rover ve Volvo gibi çekirdek olmayan markaların hepsini elden çıkardılar; üretim platformlarının sayısını azalttılar hem tedarikçilerde hem bayilerde konsolidasyona gittiler ve daha pek çok şey yaptılar. Ayrıca bu şirketi bölgesel iş birimlerine dayalı bir yapıdan çıkartıp global bir işlevler ve coğrafyalar matrisine dönüştürecek bir şekilde yeniden organize etmeyi de ihmal etmediler.

Bu yeni yapı sayesinde Mulally'nin ekibi, en önemli kararları çok daha hızlı ve mükemmel alarak örneğin eski yapıda neredeyse imkânsız bir iş olan global araba platformlarını yarattı. Bu bağlamda yeniden yapılanma muazzam işe yaramış ve bu şirketin 2010 başlarında eski kârlı günlerine geri dönmesini sağlamıştı.



Eğitim



M3 Works

Tel : 0212 241 41 71
www.m3.com.tr
info@m3.com.tr

M3 Works, 2005 yılında kurulmuş bir kurumsal organizasyon şirketidir. Takım çalışmaları ve motivasyon çalışmalarına odaklanmış olan şirketimiz kısa sürede 500 şirketin 1500'den fazla etkinliğinde yer almıştır.

Ritim, Dans,Fotoğraf, Mozaik, Domino gibi atölyeler, Şirket Orkestrası, Define Avı, Gizli Görev, Company Rally, Company Is My Home, Bisiklet Fabrikası, Oyuncak Yapımı, Logo Tablosu gibi aktiviteler, Sosyal Kulüp Danışmanlığı uzmanlık alanlarımızdır.

Teknolojik Çözümler



Meyer Group

Tel : 0216 999 24 99
http://www.meyer.com.tr
musteri@meyer.com.tr

Meyer Group 1878 Yılından bu yana Türkiye'de faaliyet gösteren bir işletmedir.

140 yıldır, zamanı işlemekte ve kim, ne zaman ,nerede, ne yapıyor sorularına cevap vermektedir. Meyer, puantaj kayıt ve hesaplama işine şimdi yeni teknolojiler yüz tanıma ve bulut yazılımları ile devam etmektedir.

İnsan kaynakları profesyonellerinin işlerini kolaylaştırmak için çözümler sunan Meyer, kullanıcı deneyimleri ile sürekli gelişmektedir.

Eğitim & Danışmanlık



Eğitim, Koçluk, Mentorluk ve İK Danışmanlığı

Tel: 0212 698 00 40
www.aimdanismanlik.com
info@aimdanismanlik.com

"Mavi ve Gri Yaka Ara Kademe Yöneticiler" için özel olarak kurgulanmış "Gelişim Programları"mızı incelemenizi öneriyoruz. Yöneticiler için Koçluk, Mentorluk ve Kişisel Gelişim Programlarında, Türkiye'nin en büyük firmaları ile çalışıyoruz.

Performans Yönetimi Sistemi Kurulumu gibi NİŞ İK Projelerinde "Size ÖZEL" çözümler sunuyoruz. "Aile ve Şirket Anayasası Oluşturma" ile "Kurumsallaşma ve Yönetim Danışmanlığı" alanında uzman olan AIM DANIŞMANLIK, donanımı yüksek bir ekip ile yanınızdadır.

Eğitim & Danışmanlık



Derin Eğitim & Danışmanlık

Tel: 0216 449 27 51
www.derinegitim.com.tr
derin@derinegitim.com.tr

Derin Eğitim ve Danışmanlık, 2004 yılının Mart ayında Minu Edis ve Mesut Daşcı tarafından kurulmuştur. Derin Eğitim uzman eğitimci kadrosuyla; kuruma ve hedefe yönelik "sınıf içi eğitimler" (Yönetim , İnsan Kaynakları, Kişisel Gelişim Programları) ve farklı uygulama yöntemleri ile yürütülen "dış mekân eğitimleri" (Outdoor Takım Çalışmaları, Macera Yarışları, Kamp Organizasyonları, Yüksek İp Aktiviteleri, Video Çekimli Aktiviteler, Yelkenli Teknede Takım Çalışması-Liderlik Programları) düzenlemektedir.

Expat Yönetimi



Crown Relocations

Tel: 0212 347 44 10
www.crownrelo.com/intl/tr-tr
istanbul@crownrelo.com

1965 yılında Japonya'da kurulmuş olan Crown, Türkiye'de global mobilite sektöründe 2001 yılından beri, global yapılanması ile faaliyet gösteren tek firmadır.

Bu anlamda sektörde gerek 50 yılı aşkın tecrübesi, gerekse relokasyon ve global mobilite kapsamına dahil olan tüm hizmetleri, 260 civarında global ofisleri arasında koordineli bir şekilde yönetme ilkesi ile sektörün kalite anlamında da liderliğini elinde bulunduran firmasıdır.

Eğitim & Danışmanlık



SIERRA İK ve Yönetim Danışmanlığı

Tel: 0216 336 03 50
www.sierradanismanlik.com
info@sierradanismanlik.com

30 yıldır, 22 dilde, 2 milyonun üzerinde kullanıcısı ile faaliyet gösteren, İngiltere merkezli Belbin Takım Rollerinin Türkiye Temsilciliğini yapmaktadır. Birey, Takım ve İş olarak 3 farklı alana ve bunların birbirleri üzerindeki etkisine odaklanarak oluşturulan bir metodoloji ile çalışır.

Başlıca faaliyet alanları; *360 Değerlendirme*, Ölçme Değerlendirme Merkezleri, *Performans ve Yetenek Yönetimi, İşe Alım, Çalışanlara ve Öğrencilere Kariyer Danışmanlığı, Takım Eğitimleri ve Koçluğu,* Hedef Bazlı Performans Sistemleri'dir.

Bordro Outsource



CottGroup

Tel: 0212 244 92 22
www.cottgroup.com
ask@cottgroup.com

"CottGroup®, bordro outsource sektöründe lider global deneyiminin benzersiz gücü ile müşterilerine en uygun ve inovatif bordro ve insan kaynakları çözümlerini sunmaktadır.

Global ve lokal, her ölçekten şirketin ihtiyaç duyduğu tüm bordrolama hizmetlerini, yüksek gizlilik ve güvenlik standartları ile sağlamaktayız.

Türkiye'nin karmaşık bordro ve iş kanunu mevzuatı ile ilgili uyumluluk sağlamanız için çözümler öneriyoruz."

Eğitim & Danışmanlık



Masters Training International

Tel: 0212 243 06 70
www.masterstraining-int.com
masters@masterstraining-int.com

Masters Training International, **MTI GROUP**' un 2000 yılından bugüne eğitim sektöründe yer alan öncü eğitim ve danışmanlık markasıdır. Hizmet alanlarımızla, İnsan Kaynaklarında çok boyutlu çözüm ortağı olabilmeyi hedefledik. Eğitim başlıklarımızın altında 850' den fazla içeriğimiz bulunmakla birlikte süreç iyileştirme, reorganizasyon, birleşmeler gibi yapılandırma kapsamlı yönetim danışmanlıklarında artı değer yaratan kurumsal eğitim ve danışmanlık uzmanıyız.
" Tüm projelerinizde bilginin gücü, birliğin gücü ve deneyimin gücü ile yanınızdayız".



KİTAP

EKMEK ASLANIN AĞZINDA

Koç Üniversitesi Yayınları (KÜY) Tarih ve Ekonomi kategorisinde Ekmek Aslanın Ağzında adlı kitabı yayımladı. İstanbul Bilgi Üniversitesi Tarih Bölümü profesörü Suraiya Faroqhi'nin derlediği kitap, Ayşen Gür tarafından Türkçeye çevrildi. Ekmek Aslanın Ağzında, Osmanlı tarih çalışmalarında uzun süre ihmal edilmiş bir alana, Osmanlı coğrafyasında el emeğiyle üretim yapmış ve hayat mücadelesi vermiş "zanaatkâr"ların hayatlarına odaklanan araştırmalardan oluşuyor.

Koç Üniversitesi Yayınları (KÜY) tarafından Tarih ve Ekonomi kategorisinde yayımlanan Ekmek Aslanın Ağzında adlı kitap raflardaki yerini aldı. İstanbul Bilgi Üniversitesi Tarih Bölümü profesörü Suraiya Faroqhi'nin derlediği kitap, Osmanlı tarih çalışmalarında uzun süre ihmal edilmiş bir alana işaret ederek Osmanlı coğrafyasında el emeğiyle üretim yapmış ve hayat mücadelesi vermiş "zanaatkâr"ların hayatlarına odaklanıyor.

Ekmek Aslanın Ağzında, yaygın önkabul ve varsayımları sarsan arşiv bulguları ve yeni, şaşırtıcı sorularla dolu bir çalışma niteliği taşıyor.

İktisat tarihinin coğrafi bilgi sistemi gibi yeni araştırma yöntemleriyle, sosyal tarih ve arkeolojiyle yaratıcı şekillerde birleştirildiği makalelerde, İstanbul'dan Şam'a, Kahire'den Kütahya'ya kadar Osmanlı şehirlerinin sokak ve çarşılarında yüzyıllarca faaliyet göstermiş terzihane ve hamamlarda, marangozhane ve kahvehanelerde, fırın ve değirmenlerde, ayakkabıcı, berber, bıçakçı, demirci, mumcu, sahaf, kasap, kürkçü ve attâr dükkânlarında gündelik hayatın neye benzediğini, esnafı birbirine ve devlete karşı koruyan idari-ahlaki-manevi örgütlenmenin, yani "lonca" sisteminin nasıl işlediğini, nasıl bir dönüşüm geçirdiğini ve sonunda nasıl çözülüp yok olduğunu aktarıyor.

Ekmek Aslanın Ağzında, Derleyen: Suraiya Faroqhi
Çeviren: Ayşen Gür, Koç Üniversitesi Yayınları, 2017, 363 syf.

